



# NÁBOR, VÝBĚR A PŘIJÍMÁNÍ PRACOVNÍKŮ VE FIRMĚ ELITEX OK S.R.O.

## Diplomová práce

*Studijní program:* N6208 – Ekonomika a management

*Studijní obor:* 6208T085 – Podniková ekonomika

*Autor práce:* **Bc. Lucie Prokopová**

*Vedoucí práce:* doc. Ing. Václav Urbánek, CSc.





# RECRUITMENT, SELECTION AND ACCEPTING EMPLOYEES IN COMPANY ELITEX OK S.R.O.

## Diploma thesis

*Study programme:* N6208 – Economics and Management

*Study branch:* 6208T085 – Business Administration

*Author:* **Bc. Lucie Prokopová**

*Supervisor:* doc. Ing. Václav Urbánek, CSc.



TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Ekonomická fakulta

Akademický rok: 2013/2014

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Bc. Lucie Prokopová  
Osobní číslo: E12000139  
Studijní program: N6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: Podniková ekonomika  
Název tématu: Nábor, výběr a přijímání pracovníků ve firmě  
ELITEX OK s.r.o.  
Zadávající katedra: Katedra podnikové ekonomiky

### Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Personální práce v podniku a nábor pracovníků.
2. Formy náboru pracovníků ve firmě ELITEX OK s.r.o.
3. Problémy s náborem do dělnických profesí a jejich řešení.

Rozsah grafických prací: dle potřeby dokumentace

Rozsah pracovní zprávy: 65 normostran

Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

BARTOŠOVÁ, H., J. BARTOŠ. Řízení a rozvoj lidských zdrojů. Praha: Vysoká škola regionálního rozvoje, s.r.o., 2011. ISBN 978-80-87174-08-1.

DVOŘÁKOVÁ, Z. Management lidských zdrojů. Praha: C.H.Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.

KOUBEK, J. Řízení pracovního výkonu. Praha: Management Press, 2007. ISBN 80-7261-116-X.

KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-168-3.

LIKERT, R. The Human Organization: Its Management and value. New York: McGraw Hill, 1967. ISBN 0-07-037851-7.

Elektronická databáze článků ProQuest - nábor pracovníků (knihovna TUL).

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Václav Urbánek, CSc.

Katedra podnikové ekonomiky

Konzultant diplomové práce: Luděk Skrbek

výrobní ředitel ELITEX OK s.r.o.

Datum zadání diplomové práce: 31. října 2013

Termín odevzdání diplomové práce: 7. května 2014

doc. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.  
děkan



prof. Ing. Ivan Ják, CSc.  
vedoucí katedry

V Liberci dne 31. října 2013

## Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé diplomové práce a konzultantem.

Současně čestně prohlašuji, že tištěná verze práce se shoduje s elektronickou verzí, vloženou do IS STAG.

Datum:

Podpis:

## **Anotace**

Diplomová práce Nábor, výběr a přijímání pracovníků ve firmě ELITEX OK s.r.o. se zabývá problematikou personálních činností ve strojírenském podniku středního rozsahu, vyrábějící ozubená kola do různých typů strojů na zakázku. Autorka se zaměřila na nejdůležitější část personální práce, na nábor, výběr a přijímání zaměstnanců, jelikož se společnost neustále potýká s nedostatkem kvalitních manuálních pracovníků.

V práci jsou zanalyzovány výše zmíněné procesy se zaměřením na posouzení stávajících metod a zdrojů náboru pracovníků, kritérií jejich výběru, požadovaných dokumentů a průběhu přijímacího řízení ve společnosti. Na základě zjištěných nedostatků jsou navržena doporučení a možná opatření vedoucí k zlepšení procesu náboru, výběru a přijímání zaměstnanců ve společnosti.

## **Klíčová slova**

Nábor, výběr a přijímání pracovníků, personální činnosti, přijímací řízení, interní a externí zdroje zaměstnanců, pracovní smlouva, dokumenty od uchazečů, metody náboru zaměstnanců

## **Annotation**

This paper Recruitment, selection and accepting employees in company ELITEX OK s.r.o. is dealing with the issue of human resources activities in a particular engineering medium-sized company that produces on order gear wheels for different types of machines. The author of the paper is focused on the most important parts of the human resources activities such as recruitment, selection and accepting of employees as the company struggles with a lack of qualified and experienced manual workers. Mentioned processes are analysed with the aim at an evaluation of existing methods and sources of recruitment new employees, criteria of their selection, requested documents and course of the recruitment process in the mentioned company. Further, on the basis of identified shortcomings are proposed recommendations and potential measures in order to improve the process of recruitment, selection and accepting of employees in the company.

## **Key Words**

Recruitment, selection and accepting employess, human resources, recruitment process, internal and external sources of recruitment employees, contract of employment, requested documents from candidates, methods of recruitment new employees

# Obsah

Seznam ilustrací.....	12
Seznam tabulek.....	13
Seznam použitých zkratk.....	14
Úvod.....	15
1 Vymezení základních pojmů.....	18
1.1 Vymezení pojmu personální práce.....	18
1.2 Co je to personální práce.....	18
1.3 Personální činnosti.....	19
1.4 Kdo všechno řídí lidské zdroje.....	20
1.5 Personální útvar.....	20
1.6 Profil personalisty.....	21
1.7 Personální politika.....	21
1.8 Personální strategie.....	22
1.9 Plánování lidských zdrojů.....	22
1.10 Řízení lidských zdrojů.....	23
1.11 Odhad potřeby pracovních sil v podniku.....	23
1.12 Co ovlivňuje personální procesy.....	24
2 Vytváření a analýza pracovních míst.....	25
2.1 Vytváření pracovního místa.....	25
2.2 Přístupy k vytváření pracovních míst.....	26
2.3 Analýza pracovního místa.....	27
2.4 Zdroje informací potřebných pro analýzu míst.....	28
3 Nábor pracovníků.....	29
3.1 Nábor pracovníků z vnitřních zdrojů.....	30
3.2 Nábor pracovníků z vnějších zdrojů.....	31
3.3 Kombinovaná forma náboru pracovníků.....	31
3.4 Volba metod při náboru pracovníků.....	32
3.4.1 Inzerce v masmédiích.....	32
3.4.2 Uchazeči se sami nabízejí.....	33
3.4.3 Osobní kontakty a doporučení.....	33



3.4.4 Vývěsky (v organizaci či mimo ni).....	34
3.4.5 Přímé oslovení vyhlédnutého jedince.....	34
3.4.6 Využití úřadu práce.....	34
3.4.7 Letáky vkládané do poštovních schránek.....	35
3.4.8 Školy a jiné vzdělávací instituce.....	35
3.4.9 Využití služeb komerčních zprostředkovatelen.....	36
3.5 Hodnocení efektivnosti zvolené metody.....	36
3.6 Pravidla, která by měla organizace při hledání nových pracovníků uplatňovat.....	37
3.7 Volba dokumentů požadovaných od uchazečů.....	37
3.7.1 Životopis volný.....	38
3.7.2 Životopis polostrukturovaný.....	38
3.7.3 Životopis strukturovaný.....	38
3.7.4 Jednoduchý dotazník.....	38
3.7.5 Otevřený dotazník.....	39
3.8 Hodnocení dokumentů.....	39
3.9 Nástroje vhodné k usnadnění náboru pracovníků.....	39
4 Výběr zaměstnanců.....	41
4.1 Materiály od uchazeče.....	41
4.2 Fáze výběru pracovníků .....	42
4.2.1 Fáze předběžná.....	42
4.2.2 Vyhodnocovací fáze.....	43
4.3 Metody výběru pracovníků.....	43
4.3.1 Výběrový rozhovor.....	44
4.3.2 Psychologické testy.....	45
4.3.3 Ukázky práce.....	45
4.3.4 Assessment centrum.....	45
4.3.5 Headhunting.....	46
4.3.6 Reference od bývalých zaměstnavatelů.....	46
4.4 Politika a zdravé zásady výběru pracovníků.....	47
5 Přijímání pracovníků.....	49
5.1 Co by měla obsahovat pracovní smlouva.....	50
6 Charakteristika společnosti ELITEX OK s.r.o.....	52

6.1 Výrobky.....	52
6.2 Struktura organizace.....	53
6.3 Strojní vybavení.....	56
6.4 Nehmotné zdroje .....	57
6.5 Core business.....	57
6.6 Definice USP.....	57
6.7 Konkurence.....	57
6.8 Hrozba vstupu nových konkurentů.....	58
6.9 Prezentace firmy na veřejnosti.....	58
6.10 Účast na vzdělávacím projektu.....	59
6.11 Zajímavost firmy.....	60
7 Popis náboru, výběru a přijímání pracovníků ve společnosti ELITEX OK s.r.o.....	61
7.1 Vytváření a analýza pracovních míst.....	62
7.1.1 Vytváření pracovních míst.....	62
7.1.2 Analýza pracovních míst.....	62
7.1.3 Zdroje informací pro analýzu pracovních míst.....	63
7.2 Nábor pracovníků.....	64
7.2.1 Využívané metody při náboru pracovníků ve firmě ELITEX OK s.r.o.....	65
7.3 Výběr pracovníků.....	70
7.3.1 Přijímací pohovor.....	71
7.3.2 Testování uchazečů.....	73
7.4 Přijímání pracovníků.....	73
7.4.1 Postup při přijímání pracovníků.....	74
8 Doporučení.....	75
8.1 Proč je důležité zlepšení stávající situace v podniku.....	76
8.2 Doporučení pro nábor zaměstnanců.....	77
8.2.1 Strategie a politika náboru pracovníků.....	77
8.2.2 Externí zdroje náboru pracovníků.....	78
8.3 Doporučení po výběr pracovníků.....	80
8.3.1 Přijímací pohovor.....	80
8.3.2 Testování uchazečů.....	81
8.3.3 Záznamový arch.....	82

8.4 Doporučení pro přijímání zaměstnanců.....	82
8.4.1 Příručka zaměstnance.....	83
Závěr.....	84
Seznam bibliografických záznamů.....	86
Seznam příloh.....	89

## Seznam ilustrací

Obr. 1: Budova společnosti.....	52
Obr. 2: Ozubená kola .....	53
Obr. 3: Organizační schéma společnosti.....	56
Obr. 4: Prezentace na veletrhu.....	58
Obr. 5: Muzeum motocyklů.....	61
Obr. 6: Inzerát z novin.....	67

## **Seznam tabulek**

Tab. 1: Počet zaměstnanců ELITEX OK s.r.o. k 28. 2. 2014.....	54
Tab. 2: Počet zaměstnanců v jednotlivých úsecích.....	55

## **Seznam použitých zkratek**

AC	Alternating current
ČSN	Česká technická norma
DKW	Draft Kraft Wagen
NC	Numerical control
CNC	Computer numerical controlled
OK	Ozubená kola
MS	Microsoft
PaM	Personalistika a mzdy
USP	Unique selling proposition
MGI	Mechanical gearboxes industry

# Úvod

Každá organizace vlastní určité zdroje, s jejichž pomocí dochází k přetváření vstupů na výstupy za účelem jejich prodeje. Tyto neživé zdroje se nedají sami o sobě využívat, jsou k nim zapotřebí ještě informační a lidské zdroje - zaměstnanci, kteří uvádějí vše do pohybu.

Ačkoliv má každá organizace své vlastní cíle, většina společností usiluje primárně o dosažení co největšího zisku, zajištění prosperity či rozšíření tržního postavení. Aby bylo těchto cílů dosaženo, je nesmírně důležité zaměstnávat kvalitní a schopné zaměstnance. Ne nadarmo se říká, že firma je tak úspěšná, jak úspěšní jsou právě její zaměstnanci. Je tedy nesmírně důležité, vybírat a přijímat pracovníky, kteří budou splňovat veškeré firemní předpoklady, ať už kvalifikační či odborné, velmi snadno zapadnou do firemního kolektivu, budou správně namotivováni k odvádění co nejlepší práce a snadno se identifikují s firemními cíly a podnikovou kulturou.

Náborem, výběrem a přijímáním pracovníků se ve společnosti zabývá personální oddělení. Tato část organizace ovšem nemá na starosti pouze výběr a přijímání pracovníků, ale také jejich adaptaci, organizování, vzdělávání, hodnocení, odměňování, bezpečnost a ochranu zdraví při práci, péči o pracovníky a mnoho dalšího. Úkolem personálního oddělení je tedy najít a vybrat toho nejlepšího kandidáta na volnou pracovní pozici, postarat se o jeho adaptaci na pracovišti, odměnit ho za odvedenou práci, vzdělávat ho, starat se o jeho profesní růst a usilovat o jeho všeobecnou spokojenost. Personální práce v podniku je velmi rozsáhlé téma, ve své diplomové práci se však zaměřím pouze na ty části, které mě nejvíce zajímají a těmi jsou nábor, výběr a přijímání zaměstnanců ve firmě ELITEX OK S.R.O..

Téma mé diplomové práce, tedy nábor, výběr a přijímání zaměstnanců jsem si zvolila proto, že představuje pro organizaci nejdůležitější oblast celého firemního řízení, od kterého se odvíjí další úspěšný chod podniku. Zajímám se o personální práce již delší dobu, a tak při rozhodování kterým směrem se bude ubírat moje diplomová práce, bylo téma týkající se personalistiky jasnou první volbou. V blízké budoucnosti se i já připojím

k žadatelům o práci a ráda bych se tedy i touto formou také připravila na možné překážky, které mě mohou potkat u sepisování svého životopisu, či při zúčastnění se přijímacího pohovoru. Věřím, že psaní diplomové práce mě připraví na úspěšný start do další fáze mého života – přijetí do zaměstnání.

Tato diplomová práce je rozdělena do 3 větších celků. V první a zároveň teoretické části, se obecně věnuji třem oblastem personální práce – náboru, výběru a přijímání zaměstnanců. Popisuji zde jednotlivé zdroje a metody získávání zaměstnanců, kritéria sloužící k jejich výběru, požadované dokumenty, průběh přijímacího řízení, postup při přijímání nového pracovníka a další. V druhé praktické části popisuji průběh personálních prací ve firmě ELITEX OK s.r.o.. V poslední části mé diplomové práce následně zhodnotím způsob provádění náboru, výběru a přijímání ve zvolené firmě a navrhu zlepšení, která by měla případné nedostatky v celém procesu odstranit.

Cílem mé diplomové práce je získání obecných poznatků z oblasti personalistiky, které získám nastudováním odborných publikací. Dále provedu analýzu procesu náboru, výběru a přijímání zaměstnanců ve firmě ELITEX OK s.r.o., posoudím způsob provádění výše zmíněných činností a navrhu vhodná opatření a změny, které by měly vést ke zlepšení celého procesu.

Svoji diplomovou práci jsem zpracovala na základě deskriptivní metody, při které jsem charakterizovala a popisovala zkoumané personální práce ve firmě ELITEX OK s.r.o.. Dále jsem blíže analyzovala vazby a zákonitosti, které platí mezi těmito jednotlivými personálními činnostmi. Informace jsem získala prostudováním podnikové dokumentace a rozhovory s osobou, jež má na starosti personální práce v podniku a s jednotlivými vedoucími firemních úseků. S personalistou jsem také vedla strukturovaný rozhovor s předem připravenými otázkami, na jejichž seznam týkající se personálního chodu společnosti mi odpověděl i písemně.

Součástí mé diplomové práce je také řada obrázků, tabulek a příloh, které mají přispět k tvorbě celkového obrazu probíhajících personálních činností ve společnosti.



# 1 Vymezení základních pojmů

Na začátku vysvětlím několik pojmů týkající se problematiky personální práce a zdůrazním, co vše je náplní činnosti personálního pracovníka a personálního útvaru.

## 1.1 Vymezení pojmu personální práce

Kromě pojmu personální práce se používá mnoho dalších termínů, nejčastější jsou personální řízení, personální administrativa, řízení lidských zdrojů a personalistika. Ne všichni však tyto termíny správně rozlišují, což je důležité hlavně po teoretické stránce (Mohelská, Rošický, Šabatová, 2003).

*„Termíny personální práce či personalistika se používají spíše pro nejobecnější označení této činnosti, zatímco termíny personální administrativa (správa), personální řízení a řízení lidských zdrojů se používají spíše k charakterizování vývojové úrovně a koncepce personální práce“* (Koubek, 2007, s.14). V dnešní době se setkáváme nejčastěji s termínem řízení lidských zdrojů, který vychází ze stále větší delegace personální práce na vedoucí pracovníky (nejvíce na liniové manažery). Obecně se tedy řízení lidí stává jednou z nejhlavnějších manažerských rolí, která je součástí jejich každodenní práce (Koubek, 2007).

## 1.2 Co je to personální práce

Do personální práce řadíme vše, co souvisí s člověkem jako s pracovní silou – zapojení do práce, pracovní chování, výsledky práce a jeho osobní rozvoj. Stručně řečeno se do ní zahrnuje vše, co se člověka v práci týká, včetně toho, co jeho pracovní život ovlivňuje (Koubek, 2007).

Personální práce v podniku by se rozhodně neměly podceňovat – správné řízení lidských zdrojů se může podílet na zvyšování výkonnosti organizace, a to především zvyšováním výkonnosti jednotlivců a posléze celých pracovních skupin, díky čemuž dochází

k zlepšování konkurenceschopnosti a růstu zisku v organizaci. To vše například díky (Mohelská, Rošický, Šabatová, 2003):

- Výběru těch nejlepších zaměstnanců u přijímacího řízení,
- minimalizace fluktuace pracovníků,
- zvýšení produktivity práce během pracovní doby,
- snížení absencí zaměstnanců,
- vhodné propojování činností pracovníků,
- vytváření motivačního prostředí,
- vzděláváním a rozvojem pracovníků.

### **1.3 Personální činnosti**

Jak jsem se již zmínila v úvodu, personální práce zahrnuje řadu činností, které se dají sepsat následovně (Koubek, 2008):

- Vytváření a analýza pracovních míst,
- personální plánování,
- nábor, výběr a přijímání pracovníků,
- hodnocení pracovníků,
- zařazování pracovníků a ukončování pracovního poměru,
- odměňování,
- vzdělávání a rozvoj pracovníků,
- pracovní vztahy,
- péče o pracovníky,
- průzkum trhu práce,
- zdravotní péče o pracovníky.

V mé diplomové práci se zaměřím na činnosti – nábor, výběr a přijímání zaměstnanců. Jsou to činnosti, které zajišťují, aby se na volné pracovní pozice ve firmě přihlásilo dostatečné množství odpovídajících uchazečů, ze kterých budou vybráni a přijati ti jedinci, kteří dosáhnou nejlepších výsledků a mají ty nejlepší předpoklady pro vykonávání dané

práce (Koubek, 2008).

## **1.4 Kdo všechno řídí lidské zdroje**

Na řízení lidských zdrojů se kromě personálního útvaru podílejí také vedoucí pracovníci. V první řadě se jedná o liniové manažery, ale řadu personálních činností v organizaci má na starosti v podstatě každý, kdo řídí práci alespoň jednoho dalšího pracovníka. V malých organizacích zabezpečují chod personálních prací majitelé či vedoucí pracovníci organizace, ve větších podnicích řídí personální práce personalisté z personálního útvaru (Koubek, 2007).

V dnešní době zdůrazňuje moderní řízení lidských zdrojů potřebu vytvářet pracovní úkoly a pracovní místa dle schopností pracovníků, kteří budou danou práci vykonávat, aby docházelo k co nejmenší fluktuaci. Mnoho firem se proto zaměřuje na školení personalistů a vedoucích pracovníků v oblasti řízení lidských zdrojů, aby si neustále obnovovali potřebné znalosti a nové trendy z oblasti personalistiky a řídili lidské zdroje v dané společnosti co nejlépe (Bartošová, Bartoš, 2011).

## **1.5 Personální útvar**

Náplní práce personálního útvaru je poradenská, organizační, usměrňovací a kontrolní funkce veškeré personální práce v organizaci. Je to útvar, který se specializuje na řízení lidských zdrojů a který je odpovědný za to, že personální činnosti budou v organizaci správně fungovat. Ke specifickým úkolům personálního útvaru také patří (Koubek, 2008):

- Poskytování rad vedoucím pracovníkům,
- navrhování personální strategie podniku,
- zajištění správného fungování personálních činností,
- navrhování personální politiky organizace.

## **1.6 Profil personalisty**

V dřívější době působil personalista hlavně jako administrativní pracovník, nyní je spíše pracovníkem tvůrčím, jehož posláním je zajišťovat sociální a personální činnost firmy.

Každý moderní personalista musí mít teoretické znalosti a praktické dovednosti z oboru, kromě toho musí mít rozsáhlé znalosti z oblasti technologie a techniky a poznatky z administrativy. Protože je v každodenním kontaktu se zaměstnanci i s partnery organizace, musí být každý správný personalista také trochu psycholog, právník a dobrý řečník (Kasper, Mayrhofer, 2005).

Personalisté nepracují pouze uvnitř podniku, ale také spolupracují s řadou vnějších institucí. Například s úřady práce, úřady sociálního zabezpečení, se sdělovacími prostředky při inzerování nabídky práce, s vysokými, středními školami a studentskými organizacemi při náborování nových mladých pracovníků a s mnoha dalšími. Uvnitř podniku vytvářejí personalisté plán lidských zdrojů, dále odpovídají a rozhodují zejména o počtu a struktuře zaměstnanců, rekvalifikaci a jednání s nadbytečnými zaměstnanci (Kahle, Stýblo, 1998).

## **1.7 Personální politika**

Personální politiku lze chápat jako systém stabilních zásad či soubor opatření, jimiž se organizace řídí při rozhodování v oblastech práce a lidského kapitálu. Dobře formulovaná a srozumitelná personální politika má zásadní význam pro dlouhodobou existenci podniku. Slouží k upevňování vazeb mezi zaměstnanci a zaměstnavateli, vytváří příznivé klima, minimalizuje pracovní konflikty a mnoho dalšího. Každé personální oddělení by tedy mělo navrhnout a prosazovat personální podnikovou politiku, seznámit s politikou všechny zaměstnance a kontrolovat její dodržování. Personální politika podniku se skládá z řady dílčích politik, například politika odměňování, vzdělávání, získávání a výběru pracovníků (Koubek, 2008).

## **1.8 Personální strategie**

Podniková personální strategie se skládá z dlouhodobých a komplexních cílů z oblasti potřeby pracovních sil, jejich využití a hospodaření s nimi. Cíle nesmí být v rozporu se zájmy společnosti a jsou podřízeny celkové strategii podniku. Zároveň jsou součástí personální strategie také metody a cesty, jak stanovených cílů dosáhnout (Bláha at al., 2005).

## **1.9 Plánování lidských zdrojů**

Cílem plánování lidských zdrojů je zajistit odpovídající potřeby pracovníků v organizaci v souladu s jejich potřebným množstvím, znalostmi a dovednostmi, osobnostními charakteristikami a plnou motivací. Základem je hledání odpovědi na otázky typu: Kolik bude organizace potřebovat pracovníků a s jakou kvalifikací? Jak bude prováděn výběr těchto pracovníků? Kdy budeme tyto pracovníky potřebovat? Jaká je momentální situace na trhu práce a jaké změny se dají předpokládat? Z těchto otázek, na které je třeba znát odpověď je jasné, že proces plánování lidských zdrojů se skládá ze tří částí (Koubek, 2007):

- a) Plánování potřeby pracovníků,
- b) prognózování a předvídání zdrojů pracovníků,
- c) personální rozvoj jednotlivých pracovníků.

Aby bylo plánování lidských zdrojů efektivní, je třeba dodržovat následující zásady (Koubek, 2008):

- Zajistit, aby plánování lidských zdrojů bylo v souladu s podnikovou strategií,
- časově sladit podnikové a personální plánování,
- považovat plánování lidských zdrojů za celopodnikovou záležitost.

Při plánování lidských zdrojů se nesmí zapomínat také na pravidelnou kontrolu a vyhodnocování plánu na základě nových poznatků. Je důležité, aby plánování poskytovalo dostatečný prostor pro změny podniku na požadavky trhu a aby v případě

potřeby mohlo dojít k uprávě celého plánování lidských zdrojů.

## **1.10 Řízení lidských zdrojů**

Aby bylo v podniku dosahováno co nejlepších výsledků v oblasti řízení lidských zdrojů, uvádí Likert (1967) ve své knize následující doporučení:

- a) Snahu o naprostou důvěru mezi nadřízenými a podřízenými.
- b) Možnost podřízených svobodně diskutovat s nadřízenými o své práci.
- c) Zapojení podřízených do vytváření nových nápadů a myšlenek.
- d) Komunikovat co nejčastěji a vytvářet přátelské mezilidské vztahy.
- e) Častější zapojení pracovních týmů.
- f) Zapojení podřízených při stanovení cílů a při jejich dosažení.

## **1.11 Odhad potřeby pracovních sil v podniku**

Odhadnout budoucí potřebu pracovníků v podniku je velmi obtížné, protože nevíme, jakým způsobem se budou vyvíjet faktory, které ovlivňují podnikovou potřebu pracovních sil. Obvykle má organizace pouze neurčité představy o budoucích technologických změnách, chování spotřebitelů, odhadu národního hospodářství a podobě trhu.

K odhadnutí potřeby pracovníků slouží řada metod, z kterých si každá organizace může vybrat jí nejvíce vyhovující. Nejčastěji se metody rozdělují na intuitivní a kvantitativní (někdy označované též jako vědecké). Intuitivní metody vyžadují znalosti a zkušenosti pracovníků, kteří odhad provádějí, protože jsou založené na důkladné znalosti vazeb mezi výrobními úkoly, technikou a pracovní silou. Nejznámější intuitivní metodou je metoda delfská, při níž se skupina expertů snaží shodnout na vývoji všech faktorů, které by mohli v budoucnu ovlivnit potřebu pracovních sil (Dale, 2007).

Oproti tomu kvantitativní metody vyžadují velké množství dat, jelikož používají

matematické či statistické aparáty. Jako příklad uvádím metodu založenou na analýze vývojových trendů, kdy se zvolí jediný faktor, který nejvíce ovlivňuje potřeby pracovníků. Extrapolací tohoto poměru se poté odhaduje počet potřebné pracovní síly v podniku (Dale, 2007).

Dale (2007) považuje za vhodnější a více používanější intuitivní metodu, zatímco dle Koubka (2008) nelze jednoznačně říci, která z výše uvedených metod je vhodnější, a proto prý organizace nejčastěji v praxi používají jejich kombinaci.

## **1.12 Co ovlivňuje personální procesy**

Realizace personálních procesů je ovlivněna řadou faktorů, ať už vnitropodnikové či mimopodnikové povahy. Nejjednodušší dělení je podle toho, z jakého směru na podnik působí - tedy na vnitřní a vnější faktory. Mezi vnitřní faktory se řadí ekonomická situace podniku a dodržování pravidel podnikové politiky. Z vnějších faktorů mají na personální procesy vliv hlavně normy ze zákoníku práce, které upravují vztah mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, celostátní i regionální situace na trhu práce, vliv technologie, demografický vývoj, odbory a kulturní vlivy. Správné vypořádání se s těmito faktory napomáhá k efektivnímu uskutečňování podnikových cílů organizace i jejich zaměstnanců. Personalista by měl postupovat pomocí následujících kroků (Weather, Davis, 1992):

1. Pozorovat okolní prostředí – získávat informace o změnách pomocí čtení různých publikací, návštěvou seminářů.
2. Zhodnotit dopad informace – položit si otázku typu „Jak může tato informace ovlivnit naši organizaci?“.
3. Učinit aktivní opatření – aby nedošlo k narušení podnikových cílů.
4. Zpětná vazba a analýza – ověřování, zda bylo dosaženo žádoucích výsledků v personální oblasti.

## **2 Vytváření a analýza pracovních míst**

Vytváření a analýza pracovního místa patří mezi základní kámen personálních činností. V organizaci rozhoduje o efektivním vykonávání práce, o spokojenosti zaměstnanců a úspěšnosti personální práce vůbec. Bez analýzy pracovních míst nemůže organizace provádět nábor, výběr ani přijímání pracovníků (Dvořáková, 2007).

Na začátku je potřeba správně si definovat pojem pracovní místo. Je to místo jedince v organizaci, kterému jsou přiřazeny určité pracovní úkoly a odpovědnosti. Je to nejmenší prvek organizační struktury. Celková potřeba pracovníků je tedy určována na základě celkového počtu pracovních míst v organizaci. Skupinu pracovních míst v organizaci poté tvoří zaměstnání, která jsou identická z hlediska hlavních úkolů a odpovědností (Koubek, 2008).

### **2.1 Vytváření pracovního místa**

Při vytváření pracovního místa musí personalista definovat konkrétní pracovní úkoly jedince, které povedou k zabezpečení potřeb organizace, ale i k uspokojení potřeb pracovníků, které dané pracovní úkoly vykonávají (Koubek, 2008). Vytváření pracovního místa je obtížná záležitost a existuje řada metod a přístupů, jak pracovní místo vytvořit (Koubek, 2007).

Je nezbytné zajistit, aby vytváření pracovních úkolů a pracovních míst vedlo k dosažení cílů organizace, spokojenosti pracovníků a rozvíjelo jejich motivaci. Musí být v souladu se zákony a předpisy země, v souladu s kvalifikací a schopnostmi pracovníků a nesmí mít dopad na jejich fyzické či duševní zdraví (Koubek, 2008).

Ještě než začne organizace seskupovat jednotlivé pracovní úkoly do pracovních míst, musí si zodpovědět následující otázky (Koubek, 2008):

- Co? Které úkoly je třeba splnit.
- Kde? Umístění organizace a pracoviště.



- Kdy? Časový interval, kdy se úkol splní.
- Proč? Proč se musí úkol splnit.
- Jak? Pomocí jakých metod práce.
- Kdo? Duševní a fyzické vlastnosti pracovníka, které musí mít.

Proces vytváření pracovních úkolů a pracovních míst je možné rozčlenit do čtyř fází (Koubek, 2007):

1. Specifikace úkolů – jaké je třeba splnit.
2. Specifikace metod – jak bude každý úkol plněn.
3. Seskupování úkolů – aby bylo vytvořeno konkrétní pracovní místo.
4. Určení vztahu pracovního místa k jiným pracovním místům.

## **2.2 Přístupy k vytváření pracovních míst**

Dle Koubka (2008) se v praxi nejčastěji vytvářejí pracovní místa v závislosti na potřebě společnosti, či pokud je třeba zajistit určitou práci, kterou předem určený a najatý zaměstnanec nestihá. Na tvorbě pracovního místa se nejčastěji podílejí přímý nadřízený či vedoucí pracovníci. K tvorbě pracovních míst slouží řada přístupů a záleží pouze na organizaci, který si zvolí a vybere. Existují čtyři pracovní přístupy - mechanistický, motivační, percepční a biologický. Obecně platí, že není vhodné se zaměřit pouze na jeden přístup, ale organizace by měla používat jejich kombinaci.

Mechanistický postup zdůrazňuje mechanický přístup k práci a snaží se o optimální využití času, energie a surovin. Je vhodný zejména pro organizace, kde je práce dlouhodobě předvídatelná či opakující se. Výhodou tohoto přístupu je, že nevyžaduje hlubší znalosti či potřebná školení zaměstnanců.

Motivační přístup, jak jeho název již napovídá, je zaměřen na motivaci pracovníků. Vychází z faktu, že spokojený zaměstnanec je více namotivovaný odvádět kvalitní pracovní výkony než nespokojený.

Biologický přístup se snaží zmírnit nedostatky mechanistického přístupu, který pracovníky vnímá jako součásti mechanismů. Biologický přístup se tedy zabývá interakcí mezi fyziologií člověka, jeho prací a pracovními podmínkami. Jinak řečeno jeho teoretickým východiskem je ergonomie.

Percepční přístup se zaměřuje na duševní schopnosti zaměstnanců a jejich hranice. Jeho cílem je co nejvíce zmírnit duševní náročnost práce, protože předpokládá, že čím jednodušší práce bude, pracovník ji bude vykonávat spolehlivěji a bezpečněji (Podnikator, 2012).

## **2.3 Analýza pracovního místa**

Analýza poskytuje přesnou konkrétní představu o pracovníkovi, který by měl na dané pozici pracovat. Její kvalita rozhoduje o vykonávání dalších personálních činností a úspěšnosti personální práce vůbec. Je to proces zaznamenávání, zjišťování a shromažďování informací o úkolech a metodách za nichž se práce vykonává. Cílem analýzy je zpracování informací do tzv. popisu pracovního místa, který obvykle obsahuje (Bartošová, Bartoš, 2011):

- Název pracovního místa,
- jeho účel,
- pozici v organizační struktuře, vymezení vztahů nadřízenosti a podřízenosti,
- popis pracovních činností a úkolů,
- pracovní podmínky (místo výkonu práce, bezpečnost práce a jiné),
- pracovní prostředky a technická zařízení, které musí pracovník umět ovládat,
- odbornost, kvalifikaci.

Odpovědi na tyto otázky vytváří specifikace pracovního místa. Specifikace pracovního místa zahrnuje vymezení kvalifikačních, osobnostních a jiných požadavků, které musí na daném pracovním místě pracovník splňovat. Koubek (2008) je rozděluje dvojím způsobem, jako:

- Odborné schopnosti, odborné způsobilosti, kvalifikace, praxe (tzv. tvrdé schopnosti),
- schopnosti týkající se chování (tzv. měkké schopnosti).

## **2.4 Zdroje informací potřebných pro analýzu míst**

Dle Koubka (2008) je pro organizaci důležité provést úspěšnou analýzu pracovních míst, jelikož na jejím základě jsou pracovní místa přetvářena. Úspěch analýzy záleží v první řadě na kvalitě informací, proto bývá tomuto problému v podniku věnována mimořádná pozornost a velmi důkladně se zvažuje výběr zdrojů poskytujících tyto informace. Nejčastějším zdrojem bývá držitel pracovního místa, který má nejpřesnější a nejpodrobnější informace o vykonávané práci na určité pracovní pozici. Hrozbou těchto informací může být jejich subjektivní zkreslení. Dalším zdrojem může být školený a zkušený pozorovatel, který pozoruje pracovníka na daném pracovním místě. Pracovník ovšem může práci vykonávat jinak než obvykle, z důvodu přítomnosti pozorovatele. Bezprostřední nadřízený bývá také používán, často ovšem mívá pouze povrchní znalosti o pracovním místě. Další možností je získávání informací od spolupracovníků či podřízených, kteří mohou posuzovat práci na daném pracovním místě z jiného úhlu pohledu. Poslední možností je používání již existujících písemných materiálů, například popis pracoviště včetně jeho vybavení, organizaci výroby či pracovní deníky. Záleží tedy na organizaci, jaké zdroje informací pro analýzu pracovních míst zvolí, ovšem je třeba získávat a konfrontovat informace z více zdrojů, aby se zamezilo neúplnému či nepřesnému popisu pracovního místa.

### 3 Nábor pracovníků

Nábor pracovníků spočívá ve vyhledání a přilákání schopných uchazečů o zaměstnání. Začíná vyhledáním nových pracovníků, přičemž existuje několik metod výběru a záleží na personalistovi, kterou metodu si vybere. Obecně platí, že žádná metoda není špatná ani není nejlepší a vše se odvíjí od konkrétní situace v podniku. Obvykle se náboroví pracovníci řídí těmito postupy (Weather, Davis, 1992):

1. Nejprve se určí volná pracovní místa prostřednictvím personálního plánování.
2. Poté se zjistí požadavky na jednotlivé volné pracovní pozice vyplývající z pracovní analýzy.
3. Následně se vybere vhodná metodiky výběru zaměstnanců.
4. Nakonec vedou náborové metody k naleznutí uspokojivé skupiny uchazečů.

Nábor pracovníků zpravidla končí vyplněním formulářů pro přijetí od schopných kandidátů žádajících o zaměstnání. Tyto formuláře obsahují řadu otázek, ať již osobního charakteru, vzdělání, praxe či osobních zájmů uchazečů (Weather, Davis, 1992).

Důvody k náboru pracovníků mohou vycházet jak z krátkodobé tak dlouhodobé potřeby. U dlouhodobé potřeby je možné dopředu naplánovat potřebu získání nových pracovníků. Například kvůli mateřské dovolené, přirozenému odchodu, odchodu do důchodu či změně organizační struktury podniku. Krátkodobá potřeba se oproti dlouhodobé nedá předvídat a je tedy nutné, aby organizace jednala operativně. Důvody mohou následující – vážné zdravotní onemocnění, úraz, či úmrtí současného pracovníka (Kahle, Stýblo, 1998).

Existují dvě varianty, kde se dají potřební pracovníci hledat – uvnitř organizace, z tzv. vnitřních zdrojů, či na trhu práce a vně firmy, z tzv. vnějších zdrojů. Tady se knihy často rozcházejí, dle Koubka (2008) se nábořem rozumí získávání pracovníků ryze z vnějších zdrojů, zatímco Kahle a Stýblo (1998) zařazují do náboru získávání pracovníků z vnitřních i z vnějších zdrojů. Ve své diplomové práci se přikloním k názoru Kahleho a Stýbla a více rozeberu získávání pracovníků z obou možností, tedy z vnitřních i vnějších zdrojů včetně jejich kombinace.

### 3.1 Nábor pracovníků z vnitřních zdrojů

Pokud se organizace zaměří na hledání potřebných zaměstnanců z vnitřních zdrojů, budou vždy volné pracovní pozice v první řadě nabídnuty současným zaměstnancům. Díky informační technologii je v dnešní době využívání vnitřních zdrojů při obsazování potřebných pracovních pozic jednodušší a efektivnější, než tomu bývalo v minulosti. Dnes se využívá počítačový systém, kam se zapisují schopnosti stávajících zaměstnanců v podniku. V případě potřeby se tak ihned zjistí, zda organizace disponuje pracovníkem, který splňuje předpoklady pro danou pracovní pozici (Weather, Davis, 1992).

Při náboru z vnitřních zdrojů musí organizace počítat s investicí do vzdělání a rozvoje pracovníků, kteří budou v budoucnosti plnit požadavky zaměstnavatele na nově obsazované pozici. Mezi hlavní zdroje získávání pracovníků z vnitřních zdrojů patří (Dvořáková, 2007):

- Pracovníci, kteří byli uspořeni na základě lepší organizace práce, použití produktivnější technologie,
- pracovníci, kteří byli uvolněni v důsledku organizačních změn,
- pracovníci, kteří chtějí přejít na nově vytvořené pracovní místo v jiné části organizace.

Výhody náboru pracovníků z vnitřních zdrojů jsou následující (Weather, Davis, 1992):

- Pracovníci získají možnost pracovního růstu,
- zvyšuje se morálka a motivace zaměstnanců,
- napomáhá k udržení zaměstnanců současných,
- v budoucnosti může přitáhnout nové zájemce o práci,
- návratnost investic, které organizace vložila do pracovníků.

Nevýhody této varianty (Weather, Davis, 1992):

- Dochází k sníženému přísunu nových zaměstnanců do organizace a tím i nových myšlenek a nápadů,
- současní pracovníci jsou opomíjeni, což může vést k jejich nespokojenosti a jejich

odchodu.

### **3.2 Nábor pracovníků z vnějších zdrojů**

V praxi je nábor pracovníků z vnějších zdrojů obvyklejší variantou. Mezi vnější zdroje pracovníků se řadí (Koubek, 2008):

- Volné pracovní síly na trhu práce (nezaměstnaní registrovaní na úřadech práce),
- absolventi škol či jiných vzdělávacích institucí,
- pracovníci, kteří se rozhodli změnit zaměstnavatele,
- ženy v domácnosti,
- důchodci,
- pracovníci ze zahraničí.

Výhody náboru pracovníků z vnějších zdrojů (Mayerová, Růžička, 2000):

- Přísun nových myšlenek a talentů do organizace,
- širší možnost výběru pracovníků,
- zvyšování konkurečního prostředí na pracovišti,
- možnost získání vysoce kvalifikovaných odborníků.

Nevýhody náboru pracovníků z vnějších zdrojů (Mayerová, Růžička, 2000):

- Časově náročnější varianta a s vyššími náklady (drahá inzerce),
- delší adaptace nových zaměstnanců,
- blokování pracovního postupu dlouholetých zaměstnanců,
- možnost vyšší fluktace.

### **3.3 Kombinovaná forma náboru pracovníků**

Kombinovaná forma náboru využívá jak principy vnitřního, tak principy vnějšího náboru pracovníků (zahrnuje pohyb pracovníků v rámci organizace i přijímání pracovníků

nových). Tato forma je v praxi nejpoužívanější, přičemž existují tři různé okolnosti jejího použití (Bláha et al., 2005):

- a) Organizace začne s vnitřními zdroji, přičemž zjistí, že se žádný současný pracovník na volnou pozici nehodí, pokračuje hledáním ve vnějších zdrojích.
- b) Organizace začne s vnějšími zdroji, posléze usoudí, že žádný z nových pracovníků nevyhovuje lépe, než vyhovoval stávající pracovník.
- c) Zahájí se získávání z vnitřních i vnějších zdrojů současně – vzniknou stejné možnosti pro všechny uchazeče v přijímacím řízení.

### **3.4 Volba metod při náboru pracovníků**

Cílem je zvolit si správné metody, pomocí kterých bude organizace informovat vhodné lidi o existenci volného pracovního místa v organizaci a zláká je k tomu, aby se o dané místo ucházeli. Volba vhodné metody vychází z konkrétních požadavků na pracovníka, aktuální situace na trhu práce, předpokládané částky, kterou chce organizace na získání pracovníka vynaložit a do jakého termínu je potřeba pracovní místo obsadit. Metod existuje řada a organizace často využívají jejich kombinace, aby nábor pracovníků byl co nejúspěšnější. Možnosti jsou následující (Koubek, 2008):

- Inzerce v masmédiích,
- uchazeči se sami nabízejí,
- doporučení současného pracovníka v organizaci,
- přímé oslovení vyhlédnutého jedince,
- využití úřadů práce,
- letáky vkládané do poštovních schránek,
- školy a vzdělávací instituce,
- využití služeb komerčních zprostředkovatelen.

#### **3.4.1 Inzerce v masmédiích**

Inzerce v masmédiích řadíme do nejrozšířenějších metod při náboru nových pracovníků. Inzeráty by měly na první pohled zaujmout a nalákat dostatečné množství uchazečů. Měly

by obsahovat následující informace: Název pracovní pozice, informace o organizaci, hlavní pracovní úkoly, požadavky na uchazeče, pracovní podmínky (druh pracovního poměru, plat, odměny), možnosti dalšího vzdělávání, požadované dokumenty a pokyny pro uchazeče včetně kontaktu (Bartošová, Bartoš, 2011).

Ze sdělovacích prostředků se nejčastěji využívají noviny, časopisy, rozhlas a v poslední době převážně internet. Inzerce může mít regionální, celorepublikový ale i mezinárodní dosah, což záleží na tom, jak obtížné je nalézt potřebného pracovníka. Obecně platí, že pro méně kvalifikovanou pracovní sílu se využívá regionální inzerce, zatímco špičkoví odborníci se často hledají až za hranicí republiky. Největší výhodou inzerce v masmédiích je rychlost, s kterou se dostane k adresátovi a velké množství lidí, které osloví. Nevýhodou je její vysoká cena, která spoustu organizací odrazuje (Dale, 2007).

Aby byla inzerce co nejefektivnější, měla by organizace dle Koubka (2008) dodržovat následující zásady: Zvolit si vhodný sdělovací prostředek, do kterého organizace umístí inzerát, sestavený vhodnou a osvědčenou formou (důležitá je velikost, barva, typ tisku, umístění na stránce a zvolení vhodného dne v týdnu pro zveřejnění inzerátu). Dále by si organizace měla zveřejněné inzeráty archivovat, což v budoucnosti může značně usnadnit jeho opětovné vytvoření. Nakonec je důležité zanalyzovat efektivnost jednotlivých inzerátů v různých sdělovacích prostředcích a použití těch méně efektivních se v budoucnosti vyvarovat.

### **3.4.2 Uchazeči se sami nabízejí**

Tato metoda funguje v případě, kdy má organizace velmi dobrou pověst a nabízí zajímavou, dobře placenou či prestižní práci. Tato metoda patří do pasivního získávání pracovníků. Uchazeči se sami nabízejí, čímž se eliminují náklady na inzerci. Nevýhodou této metody je, že uchazeči mají často nepřesnou představu o potřebách organizace a možnost výběru nových pracovníků je nedostatečná a navíc rozptýlená v čase (Kasper, Mayrhofer, 2005).



### **3.4.3 Osobní kontakty a doporučení**

Dle Koubka (2008) patří tato metoda též k pasivnímu získávání pracovníků. Organizace musí informovat stávající pracovníky o volném pracovním místě a jeho povaze, přičemž může využít i stimulační nástroj – odměnu pro pracovníka, který přivede vhodného uchazeče. Tito doporučení uchazeči jsou zpravidla vhodné jak odborně tak i osobnostními charakteristikami, protože stávající zaměstnanec si samozřejmě nechce poškodit svoji pověst u svého zaměstnavatele. Tato metoda je často používána pro obsazování odpovědnějších pracovních funkcí a pro firemní povyšování.

### **3.4.4 Vývěsky (v organizaci či mimo ni)**

Používání vývěsek je velmi levná a nenáročná metoda (Dale, 2007). Umístění vývěsek v organizaci bývá na nejvíce frekventovaných místech, aby si jich všimlo co nejvíce zaměstnanců (například na vrátnici, ve firemní jídelně či kantýně). Při získávání pracovníků z vnitřních zdrojů se mohou díky vývěsce přihlásit sami zaměstnanci, či někoho doporučit. Snaží – li se organizace o získání pracovníků z vnějších zdrojů, bývá poté inzerát vyvěšen na veřejně přístupném místě. Další výhodou vývěsek je kromě finanční nenáročnosti také poskytnutí dostatečného množství informací, na základě kterých posoudí uchazeč ještě před zasláním svého životopisu, zda se na volné pracovní místo hodí či ne. Na druhou stranu však tato metoda oslovuje pouze omezený počet potenciálních uchazečů (pouze ty, kteří si vývěsky všimnou a přečtou si ji).

V praxi se pomocí vývěsky nejčastěji získávají čerství absolventi škol (organizace umísťuje vývěsky na místech, která navštěvují studenti).

### **3.4.5 Přímé oslovení vyhlédnutého jedince**

Očekává se od vedoucích pracovníků, že sledují, kdo je špičkou v daném oboru a v případě potřeby ho osloví s nabídkou práce. Získaný pracovník je poté vysoce kvalifikovaný odborník v oboru a organizace opět ušetří za drahou inzerci. Na druhou stranu se mohou zhoršit vztahy mezi organizacemi a tato metoda je poněkud náročná pro vedoucí pracovníky. V praxi ji tedy dle Kaspera, Mayrhofera (2005) využívají spíše majitelé menších podniků, v první fázi podnikové existence.

### **3.4.6 Využití úřadu práce**

Tato metoda je pro uchazeče i organizace zcela bezplatná, náklady spojené se zprostředkováním zaměstnanců jsou hrazeny ze státního rozpočtu, z prostředků vyčleněných na realizaci politiky zaměstnanosti. Na stránkách Ministerstva práce a sociálních věcí jsou volně dostupná veškerá volná místa, která úřady práce nabízejí. Uchazeči mohou také navštívit místní úřad práce, kde se dozví řadu informací (návštěvu mají pravidelně povinnou osoby pobírající příspěvky v nezaměstnanosti či jiné dávky). Ministerstvo organizuje také řadu programů pro nezaměstnané včetně rekvalifikace a naopak nabízí i pomoc zaměstnavatelům při hledání vhodně kvalifikovaných uchazečů (Dale, 2007).

Na druhou stranu dle Dvořákové (2007) se na úřady práce registrují většinou uchazeči s nižší kvalifikací, či těžko umísitelné osoby, kteří mají nárok na odstupné, a tak mají organizace poněkud horší a omezený výběr. V každém případě by se však organizace měla na místní úřad obrátit a zjistit, jakou pomoc při hledání nových zaměstnanců mohou úřady nabídnout.

### **3.4.7 Letáky vkládané do poštovních schránek**

Tato aktivní metoda získávání pracovníků je realizovatelná pouze na určitém území prostřednictvím poštovních doručovatelů či speciálních organizací poskytujících tyto služby. V České Republice se příliš nepoužívá, zatímco v zahraničí se stala poměrně častou metodou rychlého získávání hlavně manuálních pracovníků (Dale, 2007).

### **3.4.8 Školy a jiné vzdělávací instituce**

Tato často používaná metoda spočívá v přímém spojení organizace se vzdělávací institucí. Získávají se tak manuální pracovníci z odborných učilišť i mladí odborníci ze středních a vysokých škol. Organizace si může s vyhlédnutým studentem domluvit spolupráci již během jeho studií (například formou bakalářské či diplomové práce, prázdninové brigády či účasti na firemním projektu), čímž si ověří studentovi znalosti a dovednosti. Obsazování volných pozic studenty však není operativní, studenti nemohou kdykoliv v průběhu roku nastoupit. Dá se to řešit tak, že jsou místa obsazena dočasně, než bude moci nastoupit

absolvent školy (přijme se dočasný pracovník, odloží se odchod do důchodu), což ale celou situaci značně komplikuje a tato metoda se tím stává složitější (Milkovich, Boudreau, 1993).

### **3.4.9 Využití služeb komerčních zprostředkovatelen**

U této metody nabízejí většinou komerční zprostředkovatelé nejen nábor pracovníků, ale i jejich předvýběr či výběr, přičemž zůstává konečné rozhodnutí samozřejmě na organizaci. Komerční zprostředkovatelny se vyznaží na trhu práce a většinou mají i vlastní databázi potenciálně vhodných pracovníků, což je mnohdy velkou výhodou. Naproti tomu se jedná o velmi drahý způsob náboru nových pracovníků, bez jistoty nalezení vhodného kandidáta na volnou pozici. Z tohoto důvodu se komerční zprostředkovatelny využívají hlavně na hledání špičkových specialistů, vrcholových manažerů či odborníků. Koubek (2008) také zdůrazňuje, že velmi záleží na výběru komerční zprostředkovatelny, protože se v této oblasti vyskytuje řada neseriózních institucí pochybné úrovně. Každá organizace by proto měla zprostředkovatele ještě před jeho najmutím důkladně prověřit a jeho výběr důkladně zvážit.

## **3.5 Hodnocení efektivnosti zvolené metody**

Zda si organizace zvolila správnou metodu získávání pracovníků může posoudit z různých ukazatelů, přičemž může sledovat a hodnotit (Dvořáková, 2007):

- Náklady na jednoho zaměstnance,
- počet přijatých žádostí na určitou pracovní pozici,
- dobu, která uplyne od začátku aktivit spojených se získáváním po obsazení pracovního místa,
- poměr uchazečů pozvaných k výběrovému pohovoru k počtu došlých žádostí,
- délku pracovního poměru,
- míru fluktace nových pracovníků,
- pracovní výkon nově přijatého zaměstnance.

### **3.6 Pravidla, která by měla organizace při hledání nových pracovníků uplatňovat**

Koubek (2008) uvádí seznam pravidel, které by měly organizace ve vyspělých zemích dodržovat a řídit se jimi:

1. Informovat o veškerých volných pracovních místech nejprve vlastní pracovníky a teprve poté se obracet na trh vnějších zdrojů.
2. Při inzerci volné pracovní pozice by měla organizace vždy vystupovat neanonymně, tedy svým obchodním jménem.
3. Každý uchazeč o zaměstnání by měl být předem informován o charakteristice volného pracovního místa, požadavcích na toto místo a základních pracovních podmínkách.
4. Každý uchazeč by měl být informován, jak bude probíhat výběr pracovníků a kdy může očekávat konečné rozhodnutí o jeho přijetí či nepřijetí.
5. Organizace by měla posuzovat uchazeče na základě jejich schopností vykonávat požadovanou práci. Neměla by posuzovat potenciální uchazeče podle jejich pohlaví, věku, náboženství, barvy pleti či je nějak jinak diskriminovat.
6. Při inzerování volných pracovních pozic je nepatřičné klamat či slibovat to, co nechce ani nemůže organizace v budoucnosti splnit.

### **3.7 Volba dokumentů požadovaných od uchazečů**

Volba a forma požadovaných dokumentů může později ovlivnit úspěšnost při výběru uchazečů a proto je nutné, aby organizace získala z těchto dokumentů podrobné a spolehlivé informace. Uchazeč v dokumentech uvádí osobní údaje, vzdělání, praxi, ale také své zájmy a důvody, proč se vlastně o dané zaměstnání uchází (Milkovich, Boudreau, 1993).

Druhy možných dokumentů (Koubek, 2008):

- Životopis volný,
- životopis polostrukturovaný,

- životopis strukturovaný,
- jednoduchý dotazník,
- otevřený dotazník.

### **3.7.1 Životopis volný**

Tento životopis je v podstatě chronologickým popisem života uchazeče, který ho koncipuje tak, aby vynikly jeho dobré vlastnosti a způsobilost pro pracovní výkon. Náboráři mají s touto formou životopisu hodně práce, jednotlivé životopisy se musejí důkladně prostudovat a nedají se porovnávat mezi sebou. Z formulačních schopností jednotlivých uchazečů se však dá posoudit osobnostní charakteristika uchazeče, která by u jiné formy dokumentu nevyšla najevo (Dvořáková, 2007).

### **3.7.2 Životopis polostrukturovaný**

Část tohoto životopisu je složena z životopisu volného a část z životopisu strukturovaného. Obecně se vyžaduje, aby byla část praxe a vzdělání formulována uchazečem, zatímco zbylé části životopisu mohou být sestaveny formou dotazníku. U této formy dokumentu se náboráři snaží zachovat výhody volného životopisu, ale zároveň si chtějí ulehčit práci díky části dotazníkové (Koubek, 2007).

### **3.7.3 Životopis strukturovaný**

Tento životopis má formu dotazníku a náborový pracovník se může v řadě případů setkat s duplicitou informací. Na druhou stranu velmi usnadňuje vyhledávání informací o uchazečích a umožňuje jejich vzájemné porovnávání. V dnešní uspěchané době je tato forma velmi oblíbená u mnoha organizací, z důvodu právě rychlého výběru vhodných kandidátů (Koubek, 2007).

### **3.7.4 Jednoduchý dotazník**

Při vyplňování jednoduchého dotazníku o sobě může uchazeč uvést pouze holá fakta (například názvy a adresy předchozích zaměstnání, pracovní zkušenosti). Tento druh se proto používá spíše při náboru manuálních pracovníků, či při obsazování nenáročných

administrativních pozic (Dvořáková, 2007).

### **3.7.5 Otevřený dotazník**

Tento dotazník umožňuje uchazeči vyjádřit postoje či názory na některé otázky. Při vyplňování je zde dle Koubka (2008) prostor, umožňující uchazeči zaujmout budoucího zaměstnavatele, ať již pomocí argumentů či vyjádření se k určitým stanoviskům. Využívá se při obsazování náročnějších manažerských pozic či specialistů.

## **3.8 Hodnocení dokumentů**

Obecně je přisuzována vyšší vypovídací schopnost životopisu před dotazníkem. V životopisu kladou personalisté důraz na chronologicky seřazené kategorie vzdělání a praxi, kde pozorují četnost změny zaměstnání, odpovědnost a pravomoce na minulých pracovních pozicích, povýšení či sesazení na nižší funkce. Všechny tyto informace jeví se podezřelým dojmem mohou vést k vyřazení daného kandidáta z užšího kola výběru. Hodnocení dotazníku bývá zpravidla problémové, protože odpovědi bývají stereotypní a dotazník je často velmi rozsáhlý. Personalisté proto pozorují důkladnost a komplexnost jeho vyplnění, což může uchazeči zajistit postup do užšího výběru (Dvořáková, 2007).

Od náboru pracovníků se očekává, že výsledkem bude velké množství uchazečů, z nichž si organizace vybere jen ty nejlepší. Celková kvalita pracovní síly v organizaci se odvíjí od kvality uchazečů, a proto by se nábor neměl podceňovat a měl by na něj být brát zřetel (Weather, Davis, 1992).

## **3.9 Nástroje vhodné k usnadnění náboru pracovníků**

Dříve bylo největším stimulem ke snadnému získávání pracovníků zvyšování mzdy, zatímco dnes mnohé pracovníky přiláká i pestrá nabídka zaměstnaneckých výhod či faktory vyjadřující spokojenost zaměstnanců. Dle Koubka (2008) se moderní personální práce soustřeďují na následující oblasti:

- Zlepšení kvality pracovního života,
- zvýšení produktivity pracovníků,
- zvýšení spokojenosti zaměstnanců,
- zlepšení rozvoje pracovníků,
- vyšší připravenost na změny.

Často je v organizacích soustředěn zájem na zlepšování vztahů mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, zvýšení péče o pracovníky a jejich sociální rozvoj. Obecně lze tedy napsat, že ke zvýšení efektivnosti při náboru pracovníků může přispět (Koubek, 2008):

- Péče o pracovní podmínky (estetika pracovního prostředí, možnosti pro individuální pracovní dobu),
- zlepšování sociálně - hygienických podmínek (udržování pořádku a zvyšování pohodlí pro pracovníky v prostorách podniku),
- sociální rozvoj pracovníků (firemní školky, pomoc při osobních problémech, zaměstnanecké půjčky),
- zlepšování sociálního klimatu v organizaci (naslouchání zaměstnancům, spravedlnost při odměňování),
- péče o vzdělávání a personální rozvoj pracovníků (kariérní růst, pravidelná školení),
- význam a úspěšnost organizace (záruka dlouhodobého zaměstnání a bezproblémového odměňování).

V dnešní době je tedy dobrá pověst podniku sama o sobě velmi účinným nástrojem usnadňujícím získávání pracovníků. Tento trend, který se začal stále více rozšiřovat ve světě, získal už i své vlastní označení – personální marketing (Mayerová, Růžička, 2000).

## 4 Výběr zaměstnanců

Z vhodných uchazečů o zaměstnání přejde organizace do další fáze – do procesu výběru zaměstnanců z vhodných kandidátů. Výběr zaměstnanců je proces, který pomáhá odborníkům rozhodnout o tom, který uchazeč by měl být přijat. Začíná v okamžiku, kdy uchazeči podají žádost o přijetí do zaměstnání a končí v momentě, kdy se rozhodne o jejich přijetí (Weather, Davis, 1992).

Cílem výběru zaměstnanců je vybrat uchazeče, kteří budou výkonní, budou pro zaměstnavatele pracovat po určitou žádoucí dobu a nebudou jednat žádným nepatřičným způsobem. Výběr zaměstnanců je proces, kdy se hodnotí informace o uchazečích, na jejichž základě je organizace schopna předpovědět efektivnost jednotlivých pracovníků. Porovnává se, na kolik se shoduje profil uchazeče se specifikací požadavků na konkrétní pracovní místo, či s požadovanými pracovními způsobilostmi (určují se konkrétní znalosti, schopnosti, dovednosti a vlastnosti osobnosti, které jsou důležité pro výkon dané pozice). Berou se v úvahu tedy nejen odborné charakteristiky uchazeče, ale i jeho osobní vlastnosti, potenciál a flexibilita. Výběr pracovníků se provádí při náboru nových zaměstnanců, ale také při rozhodování o povýšení, přemístění či uvolnění pracovníků současných (Dvořáková, 2007).

### 4.1 Materiály od uchazeče

Materiály, které uchazeč odešle organizaci by ho měly představit, charakterizovat jeho pracovní způsobilost a nastínit směr jeho profesního rozvoje. Nejčastěji organizaci postačuje žádost o zaměstnání a životopis uchazeče, může být však vyžadován také (Dvořáková, 2007):

- Osobní dotazník,
- kopie o ukončení studia – diplom, vysvědčení,
- certifikát z dalšího vzdělávání či kurzu,
- reference od dřívějšího zaměstnavatele,
- pracovní posudky,



- přehled publikační činnosti,
- lékařské zprávy a ostatní.

Jak uvádí Mohelská, Rošický, Šabatová (2003) organizace může provést předvýběr uchazečů o zaměstnání se záměrem eliminovat nevhodné uchazeče a naopak vhodné pozvat na pohovor. Organizace prostuduje materiály přijaté od uchazečů a hledá odpovědi na následující otázky:

- Je uchazeč schopen vykonávat danou práci?
- Jaká je možnost, že uchazeč zapadne do pracovního kolektivu?
- Je pracovník dostatečně motivovaný k vykonávání dané práce?

Jestliže si nedokáže organizace u některých zaměstnanců na některé otázky odpovědět, je obecně lepší zaslat jim pozvánku na pohovor a setkat se s nimi osobně. Nedoporučuje se poptávat na uchazeče u předchozího zaměstnavatele, tato metoda je považována za neetickou a může vážně poškodit reputaci organizace.

## **4.2 Fáze výběru pracovníků**

Organizace by měla rozdělit fázi výběru pracovníků do dvou skupin – na fázi předběžnou a fázi vyhodnocovací (Koubek, 2008).

### **4.2.1 Fáze předběžná**

V této fázi je nejdůležitější stanovit si kritéria, na základě kterých bude organizace hodnotit uchazeče. Každá předběžná fáze by se měla skládat z těchto tří kroků (Koubek, 2007):

- a) Stanovení požadovaného výkonu (včasnost plnění úkolů, kvalita, množství) a pracovní chování (dodržování pracovní doby, absence) na obsazované pozici.
- b) Stanovení kvalifikace, znalostí, dovedností, dosavadní praxe a osobních vlastností, které by měl uchazeč mít, aby mohl úspěšně vykonávat danou práci.
- c) Zajištění získání objektivních a věrohodných informací o uchazeči, na základě dobře zvolených dokumentů od něho požadovaných.

### **4.2.2 Vyhodnocovací fáze**

Vyhodnocovací fáze navazuje na fázi předběžnou s určitým časovým odstupem. Také tato fáze se skládá z několika kroků, avšak narozdíl od fáze předběžné nemusí být všechny kroky této fáze dodrženy. Obvykle vybírají organizace kombinaci dvou až tří těchto kroků (Koubek, 2008):

- a) Zkoumání písemných dokumentů od uchazeče (dotazníky, životopisy).
- b) Předběžný pohovor, na jehož základě se doplní některé skutečnosti v písemných dokumentech.
- c) Testování uchazečů, za pomoci assessment center či testů pracovní způsobilosti.
- d) Výběrový pohovor.
- e) Zkoumání a ověřování referencí.
- f) Lékařské vyšetření, je – li třeba.
- g) Konečné rozhodnutí o výběru uchazeče.
- h) Informování uchazeče o přijetí či nepřijetí.

### **4.3 Metody výběru pracovníků**

Existuje řada metod na posuzování informací o uchazečích a neustále se objevují metody a postupy nové. Například analýza genetických předpokladů či testování na počítačích bylo ještě před několika lety zcela neznámé, zatímco dnes je používá řada společností. I přesto se stále nejvíce využívají tradiční metody, jako jsou (Milkovich, Boudreau, 1993):

- Výběrový rozhovor,
- psychologické testy,
- ukázky práce,
- assessment centra,
- headhunting,
- reference od bývalých zaměstnavatelů.

### 4.3.1 Výběrový rozhovor

Této nejčastější metodě používané na výběr pracovníků je připisována vysoká hodnota. Rozhovor přináší autentické informace pro obě zúčastněné strany umožňující vyjasnit si požadavky a představy. Personalista může porovnávat jak verbální tak neverbální komunikaci uchazečů, přičemž verbální se podílí pouze 35 % a neverbální 65 %. Existují různé druhy výběrových rozhovorů, které si organizace volí na základě druhu obsazovaného místa (Mohelská, Rošický, Šabatová, 2003):

- Skupinový rozhovor – probíhá ve skupině, přičemž se doporučuje maximálně 5 uchazečů na skupinu. Tazatel je schopen porovnávat soustředěnost, pozornost a připravenost jednotlivců.
- Strukturovaný rozhovor – tato účinná metoda je vedena na základě předpřipravených otázek, vyplývajících z uchazečova strukturovaného životopisu. Ne jenomže vede k ověření objektivních údajů, ale také určuje přednosti a nedostatky kandidáta.
- Rozhovor určený k testování odborné způsobilosti – spočívá v řešení úkolu, který je obvyklou činností na obsazovaném místě, přičemž uchazeče hodnotí znalec v oboru. Často se používá například zpracování textu odborným procesorem, simulace problémových situací či prezentace výrobku před potenciálním zákazníkem.
- Rozhovor před komisí – uchazeč odpovídá na otázky minimálně dvěma či více tazatelům. Hlavní výhoda této metody spočívá v získání více názorů na uchazeče, o jehož přijetí může být rozhodnuto na základě hlasování.

Mezi hlavní cíle výběrových rozhovorů patří dle Koubka (2008):

- Získávání dodatečných poznatků o uchazeči,
- posouzení jeho osobnosti,
- poskytnutí informací o organizaci a obsazované pracovní pozici.

### **4.3.2 Psychologické testy**

Psychologické testy umožňují posoudit, zda se uchazeč hodí na obsazovanou pozici či nikoliv. Posuzují jeho předpoklady, potenciál, schopnosti, dovednosti, osobnostní vlastnosti a povahové rysy. Pomáhají odhalit jeho silné a slabé stránky, schopnost prosadit se, odolnost vůči stresu a mnoho dalšího. Nejčastěji se využívají následující tři typy testů (Bartošová, Bartoš, 2011) :

- Testy inteligence – slouží k posouzení uchazečovi schopnosti myslet, testují se převážně schopnosti numerického myšlení, prostorové vidění, verbální schopnosti a další.
- Testy schopností – zaměřují se na posouzení manuální zručnosti, mechanických a motorických schopností.
- Osobností testy – tyto psychologické testy zkoumají uchazečovi povahové rysy, osobnostní charakteristiky, emotivnost a racionalitu.

Jak dodává Bartošová, Bartoš (2011) psychologické testy by měli být používány pouze jako podpůrná metoda při rozhodování o přijetí či nepřijetí uchazeče, nikoliv jako metoda samostatná.

### **4.3.3 Ukázky práce**

Při výběru pracovníků za použití této metody je uchazečům zadán úkol ke zpracování, který vychází z odborných znalostí, potřebných na obsazované pracovní pozici. Uchazeč může být často vyzván, aby například objednal potřebné zboží u dodavatele, či vymáhal telefonicky pohledávky u firemního klienta (Bláha et al., 2005).

### **4.3.4 Assessment centrum**

Tato speciální diagnostická metoda spočívá v posouzení uchazečů více hodnotiteli dle různých hledisek a různých kritérií v delším časovém úseku. Uchazeči splňují různorodé modelové situace, které se skládají z reálných problémů, které mohou nastat na konkrétní

obsazované pozici. Jsou testováni v individuálních i týmových úlohách, případových studiích, manažerských hrách, sebepoznávacích dotaznících a také na základě velké škály psychologických testů. Tyto metody umožňují poznat uchazeče z mnoha úhlů, které jsou poté zaznamenány v komplexní výstupní zprávě, včetně výsledků od psychologa. Tato výstupní zpráva poskytuje poměrně přesný výsledek o budoucím pracovním výkonu uchazeče. Použití Assessment centra je ovšem velmi nákladná metoda výběru zaměstnanců, a proto se používá převážně při obsazování manažerských pozic, konzultantů, či vysoce postavených obchodníků (Kasper, Mayrhofer, 2005).

### **4.3.5 Headhunting**

Tato metoda spočívá ve vyhledání a oslovení úzce specializovaného odborníka, který je velmi úspěšný v daném oboru. Organizace osloví takzvaného headhuntera (lovce talentů), který vyhlédne odborníka a přímo ho osloví s konkrétní nabídkou pracovat pro organizaci. Dle Bartošové, Bartoše (2011) nemusí odborník sice práci aktivně vyhledávat, je-li ovšem správně namotivován, může se rozhodnout zaměstnavatele změnit. Tato metoda je oblíbená spíše v zahraničí, avšak v posledních několika letech se začala objevovat i u nás, a proto se o ni v diplomové práci krátce zmiňuji.

### **4.3.6 Reference od bývalých zaměstnavatelů**

Tato metoda není často používána, jelikož reference jsou subjektivním vyjádřením bývalého zaměstnavatele na zaměstnance, utvořené na základě konkrétní zkušenosti, přičemž mohou být ovlivněné mnoha neznámými faktory. Ověřování referencí je velmi citlivá záležitost a bývalí zaměstnavatelé nejsou oprávněni podávat informace o svých minulých zaměstnancích bez jejich souhlasu. Z tohoto důvodu by měl zaměstnavatel předem upozornit uchazeče, že si bude doporučení ověřovat, aby postupoval eticky a legálně (Bláha et al., 2005).

Při výběru pracovníků by se nemělo zapomínat, že je to oboustranná záležitost. Nejenom že si vybírá organizace pracovníka, ale i uchazeč si vybírá organizaci a stává se tak jejím rovnocenným partnerem. Poskytnuté informace od uchazeče by měla organizace považovat za důvěrné a neměla by je bez souhlasu uchazeče nikomu poskytovat. Proces výběru

pracovníků by měl být dobře naplánovaný, nekomplikovaný, organizovaný a měl by šetřit čas a prostředky obou stran. Personalista musí být na výběr pracovníků důkladně připravený, kvalifikovaný a musí mít přehled o celé organizaci, obsazovaných pracovních pozicích a cílech organizace. Samozřejmostí je prostudování veškerých materiálů týkajících se uchazečů. Navzdory výše zmíněných metod výběru pracovníků, které jsou považovány za spolehlivé a efektivní, uvádí Koubek (2008) jako nejspolehlivější metodu pohovor s uchazečem, který by měl být rozhodující výběrovou procedurou při výběru pracovníků.

#### **4.4 Politika a zdravé zásady výběru pracovníků**

Koubek (2008) sestavil zásady politiky výběru pracovníků, které by měl každý podnik dodržovat. První zásada spočívá ve výběru pracovníků pouze na základě jejich schopností práci úspěšně vykonávat. Neměla by být brána zřetel na příbuzenský vztah k uchazeči, osobní sympatie, náboženské vyznání či politickou příslušností. Další zásada se zaměřuje na zachování důvěrnosti informací, které uchazeč organizaci poskytl, pro účely výběrového řízení. Nejčastěji se jedná o informace z dotazníků, reference a výsledky lékařského vyšetření, jež nesmí být bez souhlasu uchazeče nikomu dalšímu zpřístupněny. Dále Koubek (2008) uvádí, že veškeré výběrové metody a procedury musí být pro uchazeče přijatelné, nesmí ohrožovat jeho důstojnost, či se nějakým způsobem dotýkat jeho lidských práv. Veškeré osoby zúčastňující se výběru pracovníků ze strany organizace musí být kvalifikované, dobře seznámené se všemi materiály týkající se uchazeče, musí mít přehled o celé organizaci a dobře znát obsazované pracovní místo. Poslední zásada zdůrazňuje, že proces výběru pracovníků by měl být dobře organizovaný, nekomplikovaný a měl by šetřit čas a prostředky obou zúčastněných stran. Neopomenutelnou součástí výběru pracovníků by měl být přijímací pohovor, který se řadí mezi nejspolehlivější metody výběru.

Podobné myšlenky jsem také našla v článku *Fairness in the Selection of Employees* dostupného z elektronické databáze článků Proquest (1992). Autoři zdůrazňují, že se všemi uchazeči o zaměstnání by se mělo zacházet stejně, včetně stejných pravidel při

výběrovém procesu a kladených požadavcích. Uchazeči by také neměli předem získat přístup k výběrovým testům či informacím o obsahu pracovního pohovoru, jelikož by ostatní uchazeči, kteří tuto výhodu nezískali, mohli být znevýhodněni.

## 5 Přijímání pracovníků

Proces přijímání začíná v momentě, kdy je vybraný uchazeč informován o tom, že byl na pracovní pozici přijat a akceptuje nabídku organizace. Přijímání končí v den, kdy pracovník nastoupí do zaměstnání. Při přijímání nového pracovníka se začíná utvářet vztah mezi nově zaměstnaným jedincem a organizací. Pokud je procesu přijímání věnována dostatečná péče, může se zabránit vzniku určitých nejasností ústící v pozdější nedorozumění.

Koubek (2008) vysvětluje proces přijímání v dvojím pojetí. Užší pojetí zahrnuje všechny procedury související s přijímáním nově přijatých pracovníků do organizace. Oproti tomu širší pojetí může být chápáno jako proces, do kterého se zahrnuje i přechod dosavadního pracovníka v organizaci na místo nové. V praxi je přijímání nejčastěji chápáno v užším pojetí, nicméně formální i neformální náležitosti jsou v obou případech shodné či obdobné (změna pracovního zařazení stávajícího pracovníka se akorát nejčastěji řeší dodatkem k pracovní smlouvě).

Nejdůležitější náležitostí přijímání pracovníků je příprava a pozdější podepsání pracovní smlouvy. Při formulaci pracovní smlouvy by měl mít nově přijímaný pracovník možnost vyjádřit se k návrhu organizace, či by se měl dokonce podílet na její formulaci. Na základě pracovní smlouvy mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem jsou stanovená práva a povinnosti související s daným pracovním poměrem. Přestože jsou práva a povinnosti definována v pracovní smlouvě, dalším krokem při přijímání pracovníků je ústní seznámení pracovníka s jeho právy a povinnostmi vyplývajícími z pracovního poměru a povahy práce v organizaci. Tento krok, následovaný často zodpovězením veškerých dotazů nového pracovníka by měl být proveden ještě před podepsáním pracovní smlouvy, aby bylo vše vyjasněno a později nedocházelo k nepřijemnostem z důvodu nedostatku informací (Bartošová, Bartoš, 2011).



## 5.1 Co by měla obsahovat pracovní smlouva

Pracovní smlouva je definována v Zákoníku práce (2006) a musí obsahovat následující náležitosti:

- Druh práce, na kterou je pracovník přijímán,
- místo výkonu práce,
- den nástupu do práce.

Mimo těchto povinných náležitostí lze v pracovní smlouvě dohodnout další podmínky. Nejčastěji doporučované jsou (Koubek, 2007):

- Název práce, včetně informací o pracovních povinnostech,
- odpovědnost za vykonanou práci,
- pracovní podmínky (odměna, pracovní doba, zaměstnanecké výhody),
- informace o pracovním místě, kde bude práce vykonávána,
- druh pracovního poměru.

Po podpisu pracovní smlouvy následuje další krok přijímání - zařazení pracovníka do personální evidence. Spočívá v pořízení osobní karty pracovníka, pořízení mzdového listu, evidenčního listu důchodového zabezpečení, vystavení podnikového průkazu a dalších. Typy a rozsah údajů potřebných pro evidování pracovníka se mohou v jednotlivých organizacích lišit, avšak součástí by rozhodně mělo být (Koubek, 2008):

- Jméno, příjmení, titul,
- datum a místo narození,
- rodné číslo,
- rodinný stav,
- adresa bydliště včetně telefonního čísla,
- státní příslušnost,
- údaje o zdravotním stavu,
- pracovníková kvalifikace,
- datum vzniku pracovního poměru,
- pracovní zařazení v organizaci,

- místo pracoviště v organizaci.

Při přijímání nového pracovníka je zapotřebí převzít od předchozího zaměstnavatele zápočtový list z důvodu důchodového zabezpečení. Organizace také musí do 8 dnů od vzniku pracovního poměru přihlásit pracovníka k sociálnímu pojištění příslušné správě sociálního zabezpečení a přihlásit ho k zdravotnímu pojištění do zdravotní pojišťovny, kterou si sám zvolil.

Dalším krokem přijímání pracovníků je uvedení zaměstnance na pracoviště. Nový pracovník by měl být uveden personalistou na své nové pracoviště a představen svému nadřízenému. Nadřízený seznámí ústně nového zaměstnance s jeho právy a povinnostmi, které bezprostředně souvisejí s pracovním místem a seznámí ho s podnikovými předpisy týkající se bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Poskytne mu zároveň informace týkající se sociálně hygienických podmínek na pracovišti (přidělí mu skříňku, ukáže mu sprchy, šatny, možnosti stravování či občerstvení). Poté ho seznámí s jeho nejbližšími spolupracovníky a ostatními pracovníky dané organizační jednotky (různá oddělení). Je-li potřeba nového pracovníka zaškolit, přidělí mu jeho nadřízený školitele (zkušený pracovník), který ho bude zaškolovat, kontrolovat a pomáhat mu v období adaptace na novém pracovišti (Koubek, 2008).

Posledním krokem přijímání je uvedení pracovníka na místo, kde bude práci vykonávat a je mu přiděleno zařízení, které je nezbytné k výkonu práce (stroje, kancelářské vybavení a nábytek) a zároveň mu jsou přiděleny první pracovní úkoly. Je velmi důležité, aby přišel pracovník do příjemného, vkusně a funkčně vybaveného pracovního prostoru, kde nalezne všechno potřebné, co bude jeho pracovní pozice vyžadovat. Na závěr je vhodné pracovníka povzbudit a popřát mu mnoho úspěchů v práci, čímž mu dáme najevo, že si vážíme jeho rozhodnutí pracovat u nás (Koubek, 2007).

## 6 Charakteristika společnosti ELITEX OK s.r.o.

Firma ELITEX OK s.r.o. sídlí v malém městečku v podkrkonoší v Jablonci nad Jizerou. Firma vznikla již v roce 1961, kdy se z původního dřevozpracujícího závodu TOFA stala strojírenským podnikem s názvem NAVETA a přešla na výrobu ozubených kol do převodovek textilních strojů. V roce 1976 došlo k přeměně jména na ELITEX a v roce 1995 se firma stala soukromou společností a rozšířila tak svůj výrobní program. Iniciály OK, o které byl původní název rozšířen, značí počáteční písmena názvu jejich hlavního výrobního programu, to je ozubených kol, které se vyrábějí již s 50 – ti letou tradicí.



Obr. 1: Budova společnosti

Zdroj: ELITEX OK s.r.o. [online]. Jablonec nad Jizerou, 2014.

### 6.1 Výrobky

ELITEX OK s.r.o. vyrábí a dodává převážně kola s šikmým nebo přímým čelním ozubením, samostatným výrobním programem jsou pak násuvné převodové skříně a řetězové spojky. Díky dobrému technologickému vybavení nabízí výrobu širokého sortimentu ozubených kol, jako jsou kuželová kola s přímým ozubením, řetězová kola, šneková soukolí, ozubené řemenice, ozubené hřebeny s přímými zuby, ozubená kola s přímým vnitřním ozubením a mnoho dalších. Polotovary ozubených kol vyrábí na NC a CNC soustruzích. V kolech může zhotovit drážky pro pera, vnitřní rovnoboké drážkování a vnitřní evolventní drážkování na vodorovných protahovačkách.

Firma ozubená kola také brousí a tepelně zpracovává – kalí, cementuje, žihá a zušlechťuje. Kvalita ozubení je kontrolována a dokladována diagramy evolventy a sklonu šroubovnice s vyhodnocením odchylek na měřícím přístroji EFRS 401 MZ - HÖFLER a DO3 – PC.

Násuvné převodové skříně dodává v 8 typech, z nichž dva jsou v provedení s přírubou pro elektromotor. Převodové skříně vyrábí jako jednostupňové, dvoustupňové, s převodovými poměry od 5 : 1 do 31 : 1 a s přenášenými výstupními kroutícími momenty od 95 do 421 Nm.



*Obr. 2: Ozubená kola  
Zdroj: ELITEX OK s.r.o. [online].  
Jablonec nad Jizerou, 2014.*

Mezi nevýhody firmy ELITEX OK s.r.o.

patří limit velikostí a hmotností vyráběných výrobků, jelikož nemá zdvihací a polohovací zařízení. Brousit ozubení může pouze do modulu 5 a průměru 300 mm, ozubené hřebeny vyrábí do modulu 6 a délky 1000 mm.

## 6.2 Struktura organizace

Firma ELITEX OK s.r.o. zaměstnává k 28. 2. 2014 celkem 57 zaměstnanců, čímž se řadí mezi středně velké podniky.

Konkrétnější údaje o počtu pracovníků zaměstnaných na hlavní pracovní poměr z února roku 2014 uvádím v tabulce 1. V tabulce je uveden jednatel, manažer společnosti, počet ředitelů jednotlivých úseků a zaměstnanců.

*Tab. 1: Počet zaměstnanců ELITEX OK s.r.o. k 28. 2. 2014*

Pozice	Počet
Jednatel	1
Manažer	1
Ředitelé jednotlivých úseků	5
Zaměstnanci	50

*Zdroj: Interní údaje společnosti*

Jak je patrné z tabulky 1, firma ELITEX OK s.r.o. je rozdělena do 5 úseků. Jedná se o úsek řízení jakosti, obchodní, výrobní, technický a ekonomický úsek. Každý z těchto úseků má na starosti jednotlivý ředitel, který je zodpovědný za splnění stanovených úkolů v očekávané kvalitě a času. Na jednotlivých úsecích dále pracují jednotliví vedoucí, mistři, ostatní pracovníci a dělníci.

Po lepší představu o vykonávaných činnostech v jednotlivých firemních úsecích charakterizují nejhlavnější vykonávané činnosti jednotlivých ředitelů a vyjmenují pracovníky, kteří do daných úseků spadají:

Výrobní ředitel zajišťuje veškeré činnosti, týkající se plánování výroby ve společnosti. Vede tým zaměstnanců ozubárny, kalírny, brusírny a nástrojářské dílny, včetně její koordinace. V neposlední řadě také dohlíží na dodržování technologických postupů a na dodržování kvality výrobků.

Ekonomický ředitel je vedoucí celého ekonomického úseku, do kterého spadá mzdová účtárna, expedice a zásobování. Zodpovídá za ekonomickou situaci ve společnosti a za efektivní využívání finančních prostředků. Také vede a organizuje práci celého ekonomického úseku, jehož hlavní činností je plánování nákladů, výnosů, kalkulace, účetnictví a daně.

Ředitel úseku řízení jakosti je vedoucí měrové služby a dvou dělníků. Na starosti má rozvoj procesů řízení kvality a udržování a rozvoj ISO normy 9001 : 2009. Dále sleduje a řeší externí reklamace a navrhuje a řídí nápravná opatření. Samozřejmostí je dohled nad

agendou řízení jakosti a dodržování výrobních činností dle řízené dokumentace.

Obchodní ředitel vytváří a implementuje obchodní a prodejní strategii společnosti. Plánuje výši tržeb a vystupuje také jako reprezentant firmy a zajišťuje udržování obchodních vztahů s partnery. Pod obchodního ředitele spadá ve firmě ELITEX OK s.r.o. referent odbytu.

Technický ředitel zajišťuje správu celého technického úseku, do kterého spadají dva firemní technologové. V tomto úseku se vytváří technologické postupy, provádí se údržba výkresové dokumentace, navrhují a vypočítávají se seřizovací parametry strojů, vytváří se podklady pro cenové nabídky a zajišťují se speciální technologie v kooperacích.

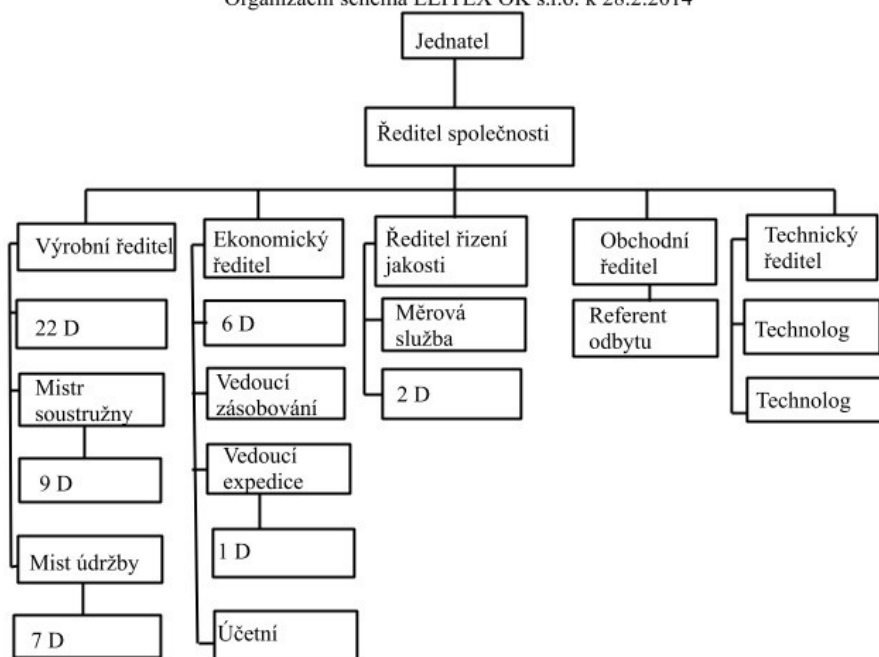
Jelikož má firma ELITEX OK s.r.o. problém s nábořem, výběrem a přijímáním převážně manuálních pracovníků, v tabulce 2 jsou pro větší přehlednost uvedeny počty dělníků a technicko - hospodářských pracovníků v každém z pěti výše popsaných firemních úseků.

*Tab. 2: Počet zaměstnanců v jednotlivých úsecích*

Úsek	Počet dělníků	Počet THP
Výroby	34	3
Ekonomický	5	4
Řízení jakosti	1	2
Obchodní	0	3
Technický	0	3

*Zdroj: Interní údaje společnosti*

Organizační struktura firmy ELITEX OK s.r.o. pocházející z února tohoto roku je na obrázku 3.



Obr. 3: Organizační schéma společnosti  
Zdroj: Interní zdroj společnosti

### 6.3 Strojní vybavení

Firma disponuje řadou výrobních strojů tuzemské i zahraniční výroby, které procházejí pravidelnou revizí. Sleduje technické novinky z oblasti strojírenství a snaží se o rozšíření dosavadního tržního postavení. Důkazem je nákup odvalovací frézky na ozubení SF 350 CNC se systémem SINUMERIK 840 D s AC digitálními servomotory, který firma zakoupila v loňském roce za 8 400 000 Kč. Dále firma disponuje koutoučkovou pilou, odvalovací frézou na výrobu ozubení Pfauter (jako jediná v České Republice), strojem na broušení ozubení Reishauer, měřícím zařízením Höfler a spoustou dalších, jejichž seznam s počtem kusů je součástí přílohy A mé diplomové práce.

## **6.4 Nehmotné zdroje**

Zaměstnanci používají informační systém Altec aplikace s moduly nákup, technologie výroby, sklad, účetnictví, prodej, personalistka a mzdy (dále jen PaM). Bohužel, firma nedisponuje žádnými ochrannými známkami či patenty, protože nevyrábí celky.

## **6.5 Core business**

Firma dosahuje konkurenční výhody tím, že soustředí svůj výrobní program na kusovou a malosériovou výrobu s flexibilní reakcí na požadavky zákazníka.

## **6.6 Definice USP**

Elitex OK s.r.o. : „ Vy si určíte velikost a počet zoubků, my Vám zhotovíme ozubené kolo.“ (ELITEX OK s.r.o., 2014)

Firma disponuje širokým rozsahem výrobních možností a vyrábí tedy produkty přesně dle požadavků zákazníka (to znamená „produkty na míru“).

## **6.7 Konkurence**

V odvětví působí několik menších vzájemně si konkurujících firem s podobným tržním postavením. Jde především o podniky, které nabízejí podobný sortiment, vyrábějí ve strojírenství ozubená kola a velikostí se částečně podobají firmě ELITEX OK s.r.o.. Jedná se o firmy:

- Ozubárna Jiří Pospíšil, Tuřany u Slaného,
- Florýk ozubená kola a hřídele, Opava – Kylešovice,
- Bondy s.r.o., Modřice,
- Moment s.r.o., Zlín,
- SW Steel s.r.o., Praha, provoz Varnsdorf,



- Jiří Matějka – zakázkové obrábění kovu a obchod, Cerhovice,
- Wikov MGI a.s., Hronov.

Konkurenční výhodou firmy ELITEX OK s.r.o. vzhledem k její velikosti je:

- Možnost výroby kusových a malosériových zakázek,
- flexibilní reakce na požadavky zákazníka,
- nižší cena oproti konkurenci.

## 6.8 Hrozba vstupu nových konkurentů

Ačkoliv se v dnešní době neobejde bez výroby ložisek, ozubených kol, převodů a hnacích prvků většina průmyslových oborů v čele s automobilovým, vstupuje do odvětví minimální počet konkurentů. Důvody jsou následující:

- Složitě technologické odvětví, vyžadující znalost oboru, patenty,
- vysoké nároky a náklady na speciální výrobní stroje,
- náročnost na přesnost.

## 6.9 Prezentace firmy na veřejnosti

V předcházejících letech firma prezentovala své výrobky na „Strojírenském veletrhu“ v Brně a v Německu na „Hannover Messe“.

V roce 2000 převzali zaměstnanci v Paříži prestižní ocenění za kvalitu „14<sup>th</sup> EUROPE AWARD QUALITY“ – 2000 a od roku 2013 získal ELITEX OK s.r.o. certifikát na systém řízení kvality dle normy ČSN EN ISO 9001:2009. Certifikát je platný pro následující rozsah činností: Výzkum, vývoj a výroba strojírenských a textilních součástek, kovoobrábění



*Obr. 4: Prezentace na veletrhu  
Zdroj: ELITEX OK s.r.o. [online].  
Jablonec nad Jizerou, 2014*

a zprostředkování obchodní činnosti a služeb.

Uplatnění pro své výrobky nachází firma v různých průmyslových oborech jak v tuzemsku, tak v zahraničí. Export představuje přibližně 30 % celkového objemu výroby a směřuje převážně do Německa, dále do Rakouska, Itálie a Slovenska.

## **6.10 Účast na vzdělávacím projektu**

Firma ELITEX OK s.r.o. se přihlásila do projektu „Podporujeme naše zaměstnance ve specifických znalostech a dovednostech“, jehož poskytovatelem je Ministerstvo obchodu a průmyslu České Republiky. Firma splnila veškeré projektové požadavky a tak od 1. 11. 2013 je projekt realizován pod registračním číslem CZ.1.1.04/1.1.04/B3.00298. Cílem projektu je posílení specifické kvalifikace zaměstnanců firmy ELITEX OK s.r.o. v zakázkové výrobě speciálních druhů ozubených kol. Projekt je určen 43 zaměstnancům společnosti, zúčastní se ho 31 dělníků a 12 technicko – hospodářských pracovníků. Tito zaměstnanci byli vybráni vedením firmy na základě výsledku šetření vzdělanostních potřeb s ohledem na strategický rozvoj firmy (Evropský sociální fond v ČR, 2014).

Důvod potřebnosti projektu: Firma uspokojuje širokou variabilitu poptávky se zajištěním vysoké stupně přesnosti dle požadavků zákazníka, což vyžaduje vysoce kvalifikovanou obsluhu výrobních strojů a zabezpečení obsluhy speciálních výrobních zařízení, která je založená na specifických znalostech a dovednostech. Ačkoliv firma investuje do vzdělávání zaměstnanců co nejvíce, jsou její finanční možnosti vzhledem k velikosti podniku omezené, čímž jí pomůže právě tento projekt. Hlavním cílem projektu je tedy posílit kvalifikaci 31 dělníků v ovládání speciálních strojů (zařízení pro výrobu ozubení na kulových a kuželových plochách, vícebodových šnekových soukolí, výroby ozubení s protuberancí a jiné). Dále posílení obecných znalostí a dovedností 12 technicko - hospodářských pracovníků (zvládání stresu, ovládání AutoCADu<sup>1</sup>), a posílení firemního know-how (Evropský sociální fond v ČR, 2014).

Stanovených cílů bude dosaženo účastí zaměstnanců na 12 speciálních vzdělávacích

---

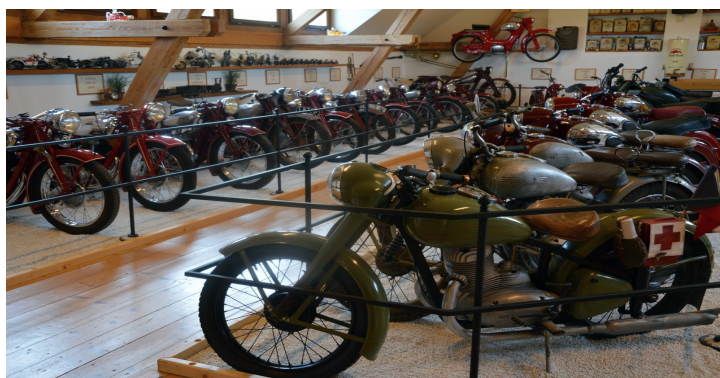
<sup>1</sup> AutoCAD, software pro projektování a konstruování.

kurzech, probíhajících v sídle společnosti a následného praktického nácviku. Výuka bude vedena ve skupinách zaměstnanců pod vedením interních i externích lektorů.

Konec projektu je plánován na 28. 2. 2015 s celkovou dotací 1 540 000 Kč (85 % z dotace je hrazeno Evropským sociálním fondem, 15 % z ostatních prostředků státního rozpočtu).

## 6.11 Zajímavost firmy

Mezi největší zajímavost firmy patří v nedávné době otevřená stálá expozice historických motocyklů pro širokou veřejnost, ve městě Borek pod Troskami, kterou má ELITEX OK s.r.o. v nájmu. K vidění je zde přes 80 exponátů historických motocyklů ze 30. - 70. let minulého století. Motocykly jsou jak české tak světové výroby, z nejznámějších českých motocyklů zde naleznete JAWU, ČZ, PRAGU, ze světových pak HARLEY-DAVIDSON, DKW, INDIAN a MOTO-GUZZI.



*Obr. 5: Muzeum motocyklů*

*Zdroj: ELITEX OK s.r.o. [online]. Jablonec nad Jizerou, 2014*

## **7 Popis náboru, výběru a přijímání pracovníků ve společnosti ELITEX OK s.r.o.**

V následující kapitole se budu snažit co nejlépe popsat proces, jak probíhá ve firmě ELITEX OK s.r.o. nábor, výběr a přijímání pracovníků. Budu vycházet z informací, které mi poskytla osoba, která má na starosti personální práce v podniku. S personalistou společnosti jsem měla několik schůzek, na základě kterých jsem si vytvořila představu, jak celý proces v podniku probíhá. Vedli jsme spolu také strukturovaný rozhovor s předem připravenými otázkami, jejichž seznam včetně odpovědí je součástí závěru mé práce v části příloha B. Otázky směřovali k zaměření mé diplomové práce – tedy k procesu náboru, výběru a přijímání, a také do oblastí, které mě dále zaujaly. Personalista společnosti byl velmi vstřícný, odpověděl dostatečným způsobem na moje otázky a do celého personálního procesu firmy mě tedy velmi ochotně zasvětil.

Všechny procesy týkající se personálních činností má na starosti personalista, který je zároveň ředitel, protože ve firmě neexistuje samostatné personální oddělení. V jeho kompetenci jsou tedy činnosti spojené s obsazováním volných pracovních míst, řízení pracovního výkonu, rozvoje vzdělávání a další. Personalista vypracovává pracovní smlouvy, zajišťuje formální náležitosti a výši odměňování pracovníků.

### **7.1 Vytváření a analýza pracovních míst**

Jelikož je vytváření a analýza pracovních míst základní stavební prvek veškerých personálních činností v podniku, věnuje ji společnost ELITEX OK s.r.o. zvýšenou pozornost a na základě její analýzy pracovní místa vytváří.

#### **7.1.1 Vytváření pracovních míst**

Vytváření pracovních míst musí splnit požadavky organizace na její produktivitu a průběh činností. Ve společnosti ELITEX OK s.r.o. jsou definována pracovní místa na základě pracovních úkolů a povinnostech, která vytváří vedoucí jednotlivých útvarů, do nichž

určité pracovní místo spadá. V případě zjištění potřeby vytvoření nového pracovního místa tedy jednotlivý vedoucí zhotoví návrh jeho popisu a prokonzultuje ho s ředitelem společnosti, který je i již zmíněným personalistou. Konečné rozhodnutí o vzniku nového pracovního místa je poté na jednateli společnosti. Je-li vznik pracovního místa schválen, přichází na řadu sestavení obsahu práce pracovního místa, které vychází z organizačního řádu společnosti. Sestavují se jednotlivé úkoly a náplně činností, rozsah pravomocí, povinností a odpovědností. Posléze se pracovní místo zařadí do organizační struktury podniku, stanoví se mu příslušný nadřízený (případně podřízený) a je zařazeno do firemního úseku. Na závěr se musí definovat požadavky, které musí uchazeč na nové pracovní místo splňovat (vzdělání, délka praxe, znalosti, dovednosti a jiné).

### **7.1.2 Analýza pracovních míst**

Na základě analýzy pracovního místa může být prováděn nábor, výběr a přijímání zaměstnanců ve společnosti. Analýza pracovního místa totiž obsahuje informace o úkolech a dovednostech dané práce, alias popis a specifikaci pracovního místa. Díky popisu a specifikaci pracovního místa si může společnost odpovědět na otázky týkající se pracovních úkolů a pracovních podmínek, které tvoří základ pro provádění náboru, výběru a přijímání zaměstnanců a z toho důvodu ho ve své diplomové práci lehce zmiňuji.

Ve společnosti ELITEX OK s.r.o. je popis pracovního místa rozčleněn do tří částí – na Základní náležitosti, Kvalifikační požadavky a Další požadavky. Část se Základními náležitostmi obsahuje název pracovního místa, oblast vykonávaných činností, nadřízená a podřízená funkční místa a řadu dalších. Kvalifikační požadavky zahrnují požadovanou úroveň vzdělání, délku praxe, odbornou způsobilost, požadavky na vědomosti a dovednosti, případně jazykové znalosti. Část Další požadavky popisuje odpovědnosti a vlastnosti potřebné pro výkon dané činnosti, zdravotní způsobilost a případně potřebná školení.

Každý takový popis pracovního místa je uzavřen datumem jeho vytvoření a je podepsán vedoucím konkrétního oddělení a personalistou. Popis pracovního místa neslouží pouze pro nábor, výběr a přijímání pracovníků, ale zároveň je významný pro samotného

pracovníka, kterému poskytuje představu o jeho povinnostech a odpovědnostech, které od něho organizace bude očekávat.

### **7.1.3 Zdroje informací pro analýzu pracovních míst**

Aby byl popis pracovního místa správně sestaven, je třeba získat dostatek kvalitních informací. Ve společnosti ELITEX OK s.r.o. je nejúčinnějším poskytovatelem těchto informací přímý nadřízený, se kterým se následně vedou rozhovory o dané práci. Rozebírá se hlavní účel práce, potřebné znalosti, dovednosti, povinnosti a další. Dalším zdrojem získávání informací je organizační řád podniku. Dotazníkovou metodu, velmi často používanou v jiných organizacích, společnost ELITEX OK s.r.o. zatím nepoužívá a ani její zavedení neplánuje. Dotazníková metoda by mohla být velmi nápomocná především pro aktualizaci popisu pracovních míst, která již dlouhou dobu ve společnosti neproběhla.

## **7.2 Nábor pracovníků**

Stimulem pro získání nového pracovníka je ve firmě nejčastěji odchod do důchodu, protože velká část zaměstnanců je ve firmě starších 55 let a více. Dalším stimulem je výpověď ze strany zaměstnance. Méně častou variantou je úmrtí a vznik nového pracovního místa. Pokud se ve firmě uvolní nějaké pracovní místo, personalista se snaží, aby bylo co nejdříve zase obsazené. Dlouhodobé neobsazení pracovní pozice hlavně na úseku výroby, by totiž s největší pravděpodobností vedlo ke zpoždění zhotovení zakázek, což si podnik vzhledem ke své finanční situaci nemůže dovolit. Personalista se při identifikaci potřeby získávání pracovníků opírá o výpovědní lhůtu, věk a plány budoucích penzistů.

Ve společnosti neexistuje zdokumentovaná strategie a politika náboru a výběru pracovníků, vše se striktně řídí obsazením jednotlivých pozic na jednotlivých firemních úsecích dle nepsaných pravidel. Pokud se objeví potřeba vzniku nového pracovního místa, vedoucí jednotlivého úseku, pod které nové pracovní místo spadá, se obrátí na personalistu s žádostí na jeho obsazení. Vedoucí personalistovi poskytne popis nového pracovního místa, jeho specifikaci a konkrétní úkoly včetně požadavků, které budou na dotyčného

zaměstnance v budoucnosti kladeny. V takovém případě je poté na personalistovi, aby zvolil správné metody náboru a výběru pracovníka, vedoucí k nalezení spolehlivé skupiny uchazečů.

V případě nutnosti obsazení již existujícího pracovního místa, které jak jsem zmínila již dříve, vzniká nejčastěji odchodem pracovníka do důchodu či výpovědí, nemusí již jednotliví vedoucí vytvářet popis pracovních míst, ale mohou je pouze upravit či požadavky na budoucího zaměstnance aktualizovat, po zkušenostech s předchozím pracovníkem.

Jak jsem zmiňovala v první části své diplomové práce, je možnost náboru pracovníků ze dvou zdrojů – z externích a interních. V obou případech (při vzniku nového pracovního místa, i při obsazení již existujícího místa) se firma ELITEX OK s.r.o. snaží využít nejprve interní zdroje. Tato náborová politika je sice nepsaná, ale velmi striktně dodržována a poskytuje dle personalisty firmě řadu výhod. Doba na zaučení stávajícího zaměstnance na nové pracovní pozici je mnohem kratší, zaměstnanec zná firemní kulturu a prostředí, ví, co od firmy může očekávat a na oplátku firma zná pracovníkovu chování, nasazení a jeho silné i slabé stránky. Na nábor z vnitřních zdrojů se více zaměřím dále ve své diplomové práci v náborových metodách.

Pokud se nedaří obsadit volnou pracovní pozici z interního zdroje, přichází na řadu využití zdrojů externích. Nábor zaměstnanců z externích zdrojů je sice nákladnější a časově náročnější forma získávání pracovníků, firma však od takto získaných pracovníků může získat řadu nových nápadů a vylepšení.

Dle personalisty společnosti je úspěšnost náborových metod ve firmě vyrovnaná, firma přijímá přibližně stejný počet zaměstnanců z externích zdrojů, jako ze zdrojů interních a s tímto výsledkem je naprosto spokojená.

### **7.2.1 Využívané metody při náboru pracovníků ve firmě ELITEX OK s.r.o.**

Z celé řady metod, které slouží k náboru pracovníků, si firma za léta své existence zvolila ty metody, které nejsou příliš nákladné a zajistí jí včasné získání vhodných kandidátů dle konkrétních pracovních požadavků. Nejčastěji tedy firma využívá kombinace těchto metod, které se jí nejvíce osvědčily:

- Inzerce – městské vývěsky, místní noviny Jizeran Jablonec nad Jizerou,
- vnitřní zdroje – přemístění pracovníků, interní povýšení, doporučovací metoda,
- internet – internetové stránky firmy,
- úřad práce
- škola – Integrovaná střední škola a odborné učiliště Vysoké nad Jizerou.

#### **Inzerce**

Firma využívá tuto metodu velmi často, protože patří mezi ty nejlevnější. Sestavení inzerátu vypracovává personalista na žádost výrobního ředitele v případě, kdy je zjištěno volné pracovní místo a je třeba ho obsadit z externích zdrojů. Personalista poté vypracuje inzerát, který obsahuje název pracovní pozice, druh pracovního poměru, finanční ohodnocení, kontakt na firmu a na základě popisu volného pracovního místa, který získá od vedoucího jednotlivého úseku sestaví požadavky, které by měl budoucí zaměstnanec splňovat. Každý takový inzerát by měl na první pohled zaujmout a budoucímu žadateli o práci naznačit, o jaké pracovní místo se jedná a co od něho může očekávat.

ELITEX OK s.r.o. nejčastěji inzeruje ve vývěsce na Městském úřadě v Jablonci nad Jizerou, dále využívá šest městských nástěnek, které jsou rozmístěné po celém městě. Inzerce v městských vývěskách má firma zcela zdarma, což patří mezi největší výhody této metody, nevýhodu naopak spatřuji v malém dosahu těchto inzerátů.

Dále firma inzeruje v místních novinách – v Jizeranu Jablonec nad Jizerou. Tyto noviny se prodávají za symbolickou cenu a jsou ve městě velmi oblíbené. Protože však vycházejí pouze jednou měsíčně, je třeba mít připravený inzerát včas, aby se nepropásla uzávěrka



měsíčního čísla. Poplatek za zveřejnění inzerátu firma platí vydavateli – Městskému úřadu v Jablonci nad Jizerou. Nevýhodou této inzerce je opět malý dosah a odezva se zpožděním v podobě nových zaměstnanců, vzhledem k měsíčnímu vydání.

Příklad inzerátu z místních novin Jizeran Jablonec nad Jizerou pocházející z prosincového vydání roku 2013 je na obrázku 6. Firma hledala zaměstnance na pozici nástrojař, obráběč kovů.

**NABÍDKA VOLNÝCH PRACOVNÍCH MÍST**

Výrobce ozubených kol, firma **ELITEX OK s.r.o.**  
Jablonec nad Jizerou 386  
přijme zaměstnance na pozici  
**NÁSTROJAŘ, OBRÁBĚČ KOVŮ**

**Požadavky:**  
vyučení ve SO,  
orientace v technické dokumentaci,  
samostatnost

Mzda: dohodou  
Blíže informace: Ing. Pácal,  
tel. 605 558954

**ELITEX OK**

*Obr. 6: Inzerát z novin*

*Zdroj: noviny Jizeran Jablonec nad Jizerou, vydání 12/2013*

## **Z vnitřních zdrojů**

Jak jsem již zmínila, ELITEX OK s.r.o. dává přednost uchazečům z vnitřních zdrojů před uchazeči z vnějších zdrojů, již od počátku existence firmy. Za téměř padesát let se tato metoda osvědčila hlavně v návratnosti firemních investic a růstu motivace pracovníků.

Jakmile se objeví volná pracovní pozice, jsou zaměstnanci firmy ihned informováni a to prostřednictvím firemní nástěnky, která se nachází na vrátnici společnosti. Volné pracovní místo je také zveřejněno na pravidelné týdenní poradě vedoucích. Vedoucí mohou už na

poradě doporučit vhodného kandidáta, který by byl na pracovní pozici vhodný, či zprávu o volné pracovní pozici sdělit svým dalším podřízeným. Zaměstnanci tak mohou usilovat o přemístění na jiné pracovní místo či úsek, nebo mohou být interně povýšeni.

Dle personalisty je také velmi úspěšná doporučovací metoda, při níž stávající zaměstnanec doporučí či předá tip na externího kandidáta, který se jeví jako vhodný na danou pracovní pozici. I ten samozřejmě musí projít všemi náležitostmi výběrového řízení. Doporučení kandidáti jsou ve většině případů slušní a pracovití lidé, protože současný zaměstnanec si z lidského hlediska nedovolí doporučit někoho se špatným charakterem. Stává se tak pravidelně, že tito kandidáti většinou dosahují těch nejlepších výsledků při přijímacím řízení a stanou se řádným zaměstnancem společnosti.

## **Internet**

Informování o volných pracovních místech prostřednictvím internetu osloví velké množství potenciálních uchazečů. Firma využívá k inzerci na internetu pouze své vlastní internetové stránky ([www.elitexok.cz](http://www.elitexok.cz)). Na vlastních internetových stránkách je nabídka volné pracovní pozice zveřejněna velmi viditelným způsobem – na hlavní stránce a pravidelně je aktualizována. Firma nevyužívá služeb žádného pracovního portálu, a to především kvůli vyšší ceně, kterou si pracovní portály účtují za zveřejnění pracovní nabídky. Myslím si, že pracovní portál je velmi účinný zdroj získávání externích pracovníků a firmě by mohl zajistit velké množství uchazečů pocházejících z celého okresu.

## **Úřad práce**

Firma nemá se získáváním nových pracovníků prostřednictvím úřadu práce dobré zkušenosti – většina uchazečů se zaměstnancem nikdy nestane a pouze si přicházejí do firmy pro razítko, které musí předložit na úřadu práce jako důkaz, že firmu navštívili. I přes tyto špatné zkušenosti firma úřad práce i nadále využívá a to hlavně díky financím, kdy je možné získat na nového zaměstnance pocházejícího z úřadu práce šestiměsíční dotaci na vzdělávání.

Počátkem letošního roku se tedy firmě ELITEX OK s.r.o. podařilo uzavřít dohodu

s Úřadem práce České Republiky v Semilech o vyhrazení společensky účelného pracovního místa a poskytnutí příspěvku spolufinancovaného ze státního rozpočtu a Evropského sociálního fondu z národního individuálního projektu číslo CZ.1.04/2.1.00/03.0015 - Vzdělávejte se pro růst. Firmě se podařilo získat příspěvek na vyhrazená pracovní místa kulič, strojní technik a manažer prodeje ve výši 13 000 Kč/1 zaměstnanec po dobu 6 měsíců (Evropský sociální fond v ČR, 2013).

### **Vzdělávací instituce**

Od roku 2012 spolupracuje firma s Integrovanou střední školou Vysoké nad Jizerou, která nabízí jak studijní obory (Autotronik a Logistické a finanční služby), tak učební obory (Automechanik, Karosář, Autolakýrník). Firma pro studenty pořádá pravidelné exkurze po jednotlivých pracovištích a také nabízí možnost odborných praxí a prázdninových brigád s cílem vyzkoušet a zaučit si možné budoucí pracovníky (Integrované střední škola Vysoké nad Jizerou, 2014).

V roce 2013 podnikla také firma s touto institucí veškeré kroky, které vedly k úspěšnému otevření nového učební oboru na střední škole. Jedná se o obor Obráběč kovů, odkud by firma ELITEX OK s.r.o. mohla najímat přímo vyučené a velmi potřebné zaměstnance do úseku výroby. Bohužel se v loňském roce kvůli nedostatku uchazečů učební obor neotevřel, a tak obě strany spoléhají, že letos se po větší propagaci podaří uchazeče nalákat a učební obor se již úspěšně otevře.

### **7.2.2 Dokumenty požadované od uchazečů**

ELITEX OK s.r.o. vyžaduje od uchazečů o zaměstnání zaslání profesního životopisu, na základě kterého získá personalista prvotní informace o kandidátovi a rozhodne se, zda kandidáta zařadí do skupiny vhodných uchazečů a pozve jej na pohovor. Firemnímu personalistovi se nejvíce osvědčil strukturovaný životopis, u některých pracovních pozic vyžaduje také motivační dopis.

### **Strukturovaný životopis**

Uchazeči zasílají své strukturované životopisy do firmy nejčastěji elektronicky, formou e-mailu. Je to nejrychlejší a nejjednodušší způsob, jakým uchazeč může odpovědět na

firemní inzerát. Strukturovaný životopis by měl obsahovat uchazečovo jméno a příjmení, datum a místo narození, místo trvalého pobytu, údaje o dosavadním zaměstnání, vzdělání a odborné znalosti. Jak jsem již zmínila dříve, ve firmě také velmi dobře funguje nábor pracovníků pomocí doporučovací metody, kdy stávající zaměstnanec doporučí externího kandidáta. Ve většině takových případů donese externí kandidát svůj profesní životopis do firmy osobně.

Obdržené firemní životopisy jsou dále tříděny, přičemž personalista věnuje nejvíce pozornosti vzdělání, zkušenostem a délce pracovního poměru u jednotlivých zaměstnavatelů. Při třídění si dále všímá chronologie životopisu, formě zpracování a designu. V případě, že personalista objeví některé chybějící údaje, je uchazeč v přiměřené lhůtě vyzván, aby údaje doplnil.

### **Motivační dopis**

Ve firmě je motivační dopis vyžadován hlavně na obsazení vyšších pracovních pozic, například pro ředitele jednotlivých úseků či na pozice vedoucích. Nejčastěji ho uchazeči zasílají elektronicky jako tělo e-mailu či jako přílohu spolu s profesním životopisem. Personalista na základě motivačního dopisu posoudí hlavně motivaci jednotlivých uchazečů, vyjadřování a styl jejich psaného projevu. Motivační dopis by měl být zajímavý, přesvědčivý a text by měl prezentovat svého autora jako důvěryhodnou osobu. Každý motivační dopis by měl být unikátní a psaný originálně pro konkrétní pozici.

## **7.3 Výběr pracovníků**

ELITEX OK s.r.o. se stejně jako většina ostatních firem snaží vybrat zaměstnance, kteří budou nejlépe vyhovovat specifikaci volného pracovního místa, budou spolehliví a snadno zapadnou do pracovního kolektivu.

Proces výběru pracovníků ve firmě je rozdělen do dvou fází – do fáze předběžné a fáze vyhodnocovací, přičemž fáze předběžná zahrnuje přijímací pohovor a testování uchazečů.

Uchazeči, kteří zaslali profesní životopisy a byli vyhodnoceni jako vhodní kandidáti na pracovní pozici mohou od personalisty očekávat pozvánku na přijímací pohovor, případně testování znalostí či dovedností. Tyto metody shledává firma jako dostačující a nevyužívá k výběru pracovníků žádné jiné, kterými by mohli být například psychologické testy či assessment centra. Pokud se dle personalisty firma rozhodne špatně a nově příchozí zaměstnanec se neosvědčí, problémy se projeví nejčastěji již ve zkušební době a není tedy žádný problém se s nově příchozím rozloučit.

### **7.3.1 Přijímací pohovor**

Přijímací pohovor slouží k důkladnějšímu poznání uchazeče, k získání dodatečných informací, ale také k zodpovězení uchazečových otázek. Pozvání na pohovor rozesílá personalista formou emailu, nebo kontaktuje jednotlivé uchazeče telefonicky. Přijímacího pohovoru ve firmě se účastní dvoučlenná komise - personalista a vedoucí konkrétního úseku, pod které obsazované pracovní místo spadá. Pohovor vede personalista, který se neřídí předem připraveným seznamem otázek, jelikož nic takového ve firmě neexistuje. Vše záleží na charakteru pracovního místa, přičemž personalista vychází z vlastních osvědčených zkušeností, na jejichž základě hodnotí zaměstnance. Většina položených otázek tedy směřuje k vytvoření si představy o kandidátově charakteru, inteligenci, komunikačních dovednostech a vyrovnanosti. Cílem personalisty je zjistit, zda kandidát zapadne do firemního prostředí a zda se mu práce bude líbit.

Délka přijímacího pohovoru ve společnosti trvá přibližně 30 minut a začíná úvodem, kdy personalista představí sebe, vedoucího, ve stručnosti společnost a volné pracovní místo. Důležité je také navození příjemné atmosféry, aby z uchazeče opadla nervozita. Následuje kladení otázek, přičemž personalista a vedoucí pokládají hlavně otázky otevřeného typu, aby mohli z odpovědí uchazeče posoudit jeho vyjadřovací schopnosti a argumenty. Nejčastěji se otázky položené personalistou týkají následujících oblastí:

- Základní informace o uchazeči,
- proč by chtěl pracovat právě v ELITEXU OK s.r.o.,
- znalosti o společnosti, oboru činnosti,
- vzdělání,

- dosavadní kariéra a úspěchy,
- sebehodnocení (silné, slabé stránky),
- očekávání (platové, kariérní růst),
- volný čas.

V další fázi přijímacího pohovoru je prostor pro uchazečovi otázky, kdy se může ptát na to, co ho ohledně obsazované pozice zajímá, či mu není něco jasné. Poté nastíní personalista uchazeči postup, jak bude výběr nadále probíhat a kdy může uchazeč očekávat oznámení o přijetí či nepřijetí. Na závěr se ho zeptá na jeho finanční očekávání, datum možného nástupu do práce a ujistí se, zda má uchazeč o práci zájem. Nakonec poděkuje uchazeči a rozloučí se.

Pro lepší představu, jak celý přijímací pohovor ve firmě ELITEX OK s.r.o. vypadá jej shrnu v několika následujících bodech:

- a) Vzájemné představení se, seznámení s průběhem pohovoru a délkou jeho trvání,
- b) uvolnění kandidáta (otázka typu: „Jaká byla cesta?“),
- c) zjištění motivu účasti,
- d) zjištění odborných znalostí,
- e) shrnutí obsahu pracovní pozice, zjištění uchazečovi představy o zaměstnání,
- f) prostor pro uchazeče,
- g) závěr, poděkování.

Během celého přijímacího pohovoru si personalista a vedoucí oddělení dělají poznámky o uchazečovi, které jim slouží k usnadnění vyhodnocovací fáze. Ve vyhodnocovací fázi si výběrová komise znovu projde všechny životopisy účastníků pohovoru, vyjádří se k jednotlivým kandidátům a dospěje k rozhodnutí, který uchazeč je pro volnou pracovní pozici ten nejvhodnější. Následujícím krokem je projednání celé záležitosti s jednatelem společnosti, který má konečné slovo o přijetí či nepřijetí vybraného kandidáta.

Veškeré dokumenty obdržené od uchazečů na volné pracovní pozice jsou po celou dobu výběru chráněny a řádně uloženy v kanceláři personalisty. Pokud určitý kandidát nebyl

vybrán, ale přesto existuje možnost, že by se mohl stát vhodným kandidátem například na jinou volnou pracovní pozici ve firmě v budoucnosti, je požádán o svolení, zda se jeho osobní a kontaktní údaje mohou archivovat. Naskytne – li se pak vhodné pracovní místo, je uchazeč kontaktován a po souhlasu je opět zařazen do výběrového řízení na danou volnou pracovní pozici. U kandidátů, kteří se jeví jako nevhodní či nějakým způsobem nesplňují firemní požadavky, jsou veškeré materiály s informacemi skartovány z důvodu ochrany osobních údajů.

Ověřování referencí o uchazeči se ve firmě provádí pouze ve vyjimečných situacích, například pokud se výběrová komise nemůže rozhodnout, který ze dvou kandidátů je ten vhodnější. V takovém případě je na personalistovi, aby reference u bývalých zaměstnavatelů prověřil.

### **7.3.2 Testování uchazečů**

Testování uchazečů se provádí při obsazování administrativních pracovních pozic, u manuálně provozních pracovníků se ve firmě neprovádí. Testování uchazečů na jednotlivé pracovní pozice je různé, vychází se z hlavní náplně jejich budoucí pracovní činnosti. Jako příklad uvádím testování na následujících pozicích :

- Účetní – znalost podvojného účetnictví (příklad na zaúčtování),
- referent odbytu – znalost německého jazyka (rozhovor v němčině, ověřuje se, zda by byl uchazeč schopen komunikovat s potenciálními klienty),
- ekonomický ředitel – test analytického myšlení,
- vedoucí zásobování – znalost práce na počítači (práce s programem MS Excel - tabulky, třídění dat).

Firma nepoužívá žádné psychodiagnostické testy k posouzení osobnostních rysů ani žádné jiné formy testování uchazečů.

## **7.4 Přijímání pracovníků**

Rozhodnutí o přijetí je ve firmě sděleno uchazeči po časové prodlevě 2 - 3 dny po jeho přijímacím pohovoru. Uchazeč bývá většinou kontaktován telefonicky a pokud akceptuje pracovní nabídku, domluví si s personalistou termín schůzky, kde se vyřídí veškeré vstupní formality. Uchazeči, kteří neuspěli, jsou zpravidla informováni elektronicky prostřednictvím e-mailu s poděkováním. Snahou firmy je informovat veškeré účastníky přijímacího pohovoru o jejich výsledku v co nejkratší době po rozhodnutí.

### **7.4.1 Postup při přijímání pracovníků**

Na domluvené informační schůzce si nový zaměstnanec s vedoucím prohlédne své budoucí pracovní místo, seznámí se s nejbližším kolektivem spolupracovníků a vyřeší se formální náležitosti. Společnost vyžaduje od pracovníků občanský průkaz, zápočtový list, který slouží pro potřeby důchodového zabezpečení a vstupní lékařskou prohlídku.

Po prohlídce pracoviště se uchazeč přesune do kanceláře personalisty, kde vyplní osobní dotazník, na jehož základě později vypracovává personalista pracovní smlouvu. Osobní dotazník obsahuje následující údaje: Jméno a příjmení, datum a místo narození, rodné číslo, rodinný stav, číslo občanského průkazu, státní příslušnost, číslo bankovního účtu, číslo pojišťovny a adresu trvalého bydliště.

Pracovní smlouva pro nového pracovníka je nachystaná v jeho první pracovní den. Předchází ji ústní seznámení pracovníka s jeho právy a povinnostmi vyplývajícími z pracovního poměru a charakteru práce. Ačkoliv jsou tyto práva a povinnosti definovány též v pracovní smlouvě, je ještě před jejím podepsáním lepší si vše vyjasnit a zodpovědět pracovníkovi případné nejasnosti či detaily. Poté, co si pracovník prostuduje návrh pracovní smlouvy a odsouhlasí ji, smlouvu přímo i podepíše. Pracovník poté podepíše také daňové přiznání.

Pracovní smlouva ve firmě ELITEX OK s.r.o. obsahuje všechny náležitosti, které požaduje zákoník práce (Zákoník práce, 2006), dále iniciály zaměstnance a zaměstnavatele, den nástupu do zaměstnání, místo výkonu práce, pracovní funkci, délku pracovního poměru



a zkušební dobu. Pro představu přikládám šablonu pracovní smlouvy používající se ve firmě ELITEX OK s.r.o. na hlavní pracovní poměr jako součást přílohy C. Jako důkaz souhlasu s pracovní smlouvou slouží podpisy zaměstnavatele i zaměstnance. Pracovní smlouva je vyhotovena ve dvou kopiích, každá smluvní strana si ponechá jednu.

Po podpisu pracovní smlouvy je nový zaměstnanec zařazen do personální evidence firmy. ELITEX OK s.r.o. musí také nového pracovníka do 8 dnů od vzniku pracovního poměru nahlásit k příslušné správě sociálního pojištění a podat přihlášku ke zdravotnímu pojištění zaměstnancem zvolené zdravotní pojišťovně.

Po těchto procedurách je nový zaměstnanec uveden na své pracoviště, kde si ho přebírá vedoucí příslušného oddělení. Jelikož byl pracovník seznámen se svými nejbližšími spolupracovníky už na informativní schůzce, odvede si ho vedoucí přímo do své kanceláře, kde ho informuje o sociálně hygienických podmínkách a možnostech stravování ve firemní jídelně. Samozřejmostí je také informování o pracovním a organizačním řádu podniku, etickém kodexu a bezpečnosti a ochraně zdraví při práci. Součástí pracovního řádu v podniku jsou pracovní právní vztahy, pracovní kázeň, pracovní doba včetně nároku na dovolenou, postup při služebních cestách, vzdělávání zaměstnanců a odpovědnost za škodu a způsob její náhrady. Pracovní a organizační řád je vyvěšen na nástěnce v každém jednotlivém úseku firmy. Později je zaměstnanec odborně proškolen o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci a podepisuje také dokument, že se daného školení zúčastnil. Tento dokument slouží firmě v případě potřeby či nějaké nehody jako pojistka.

Každému nově přijatému zaměstnanci dnem nástupu do práce začíná běžet zákonem stanovená tříměsíční zkušební doba. Za tuto dobu by se měl zaměstnanec v organizaci adaptovat a sžít s firemním prostředím. Pro zaměstnavatele slouží tato doba na otestování nového pracovníka, zda řádně plní své pracovní úkoly a zda je schopný dodržovat pracovní kázeň a firemní zvyklosti. Personalista mě informoval, že za posledních 5 let (od 1. 12. 2008 do 1. 12. 2013) odešlo z firmy ve zkušební době 5 zaměstnanců. Část tohoto alarmujícího počtu zaměstnanců byla buď propuštěna pro porušení pracovní kázně, nebo zaměstnanci podali sami výpověď z důvodu, kdy pracovní pozice nesplnila jejich očekávání či práci nezvládali.

## 8 Doporučení

V následující kapitole zhodnotím celkový proces náboru, výběru a přijímání zaměstnanců ve společnosti ELITEX OK s.r.o.. Na základě zjištěných a níže popsanych problémových prvků se pokusím navrhnout postup, který by vedl ke zlepšení stávajících personálních procesů ve společnosti.

Po prozkoumání situace v podniku, jsem se rozhodla zaměřit činnost své diplomové práce do personálních oblastí, které působí firmě ty největší potíže. Na základě rozhovoru s personalistou a manažerem firmy vyplynuly nedostatky a problémy týkající se náborového, výběrového a přijímacího procesu.

Firma ELITEX OK s.r.o. prošla na počátku roku 2007 krizí, kdy kvůli nedostatku zakázek od odběratelů musela být snížena výroba, čímž došlo k následnému nucenému snížení počtu zaměstnanců z 83 na 57. Díky tomuto rapidnímu poklesu byl propuštěn personalista a v současnosti vykonává veškeré personální procesy v podniku ředitel (dále pouze personalista), ve spolupráci s vedoucími jednotlivých úseků a mzdovou účetní.

### 8.1 Proč je důležité zlepšení stávající situace v podniku

Firma se již dlouhodobě potýká s vysokou fluktací zaměstnanců, a to hlavně u pozic dělníků. Náborové procesy firmy vedou k přihlášení pracovníků, kteří nejsou vyučeni v oboru, nemají žádnou praxi a potřebné znalosti z oblasti strojírenství. Většina těchto uchazečů je vyučena v oboru kuchař/čišník, pocházejí z blízkého okolí sídla firmy a hledají práci, pouze aby „přežili“ do důchodu. V současnosti firma hledá pracovníky na pozice:

- Obráběč kovu,
- nástrojář,
- technolog výroby,
- strojní zámečník.

Pro představu fluktace uvádím data z interní statistiky firmy s odchody pracovníků, kteří

ve firmě pracovali velmi krátkou dobu, a to za období od 1. 12. 2007 až 1. 12. 2012. Z firmy odešlo 14 pracovníků, kteří ve společnosti pracovali od jednoho do pěti let, 8 z těchto pracovníků podalo výpověď na základě vlastní žádosti s důvodem, že práce dělníka nesplňuje jejich očekávání a 6 z těchto pracovníků dostalo výpověď ze strany zaměstnavatele, pro neplnění svých pracovních povinností (Interní dokumenty ELITEX OK s.r.o., 2013).

Na základě zjištěných skutečností, je třeba navrhnout jistá doporučení a opatření, která povedou ke zlepšení náborového procesu, jehož výsledkem bude získávání většího množství kvalifikovaných uchazečů na volná pracovní místa v podniku. Z těchto přihlášených uchazečů firma vybere vhodné kandidáty, kteří se zúčastní přijímacího řízení, z něhož bude ten nejvhodnější uchazeč přijat a zaměstnán. Navrhovaná doporučení budou tedy nejvíce zaměřena na proces náboru pracovníků, od kterého se celý problém s fluktační zaměstnanců odvíjí. Ve své diplomové práci ovšem také doporučím návrhy na zlepšení procesu výběru a přijímání pracovníků ve společnosti ELITEX OK s.r.o..

Následující navržená doporučení budou obsahovat: Vypracování strategie a politiky náboru pracovníků, využívání internetových pracovních portálů, účast na pracovních veletrzích a pokračování spolupráce s Integrovanou střední školou a odborným učilištěm Vysoké nad Jizerou. Ve fázi výběru navrhnu doporučení, týkající se přijímacího pohovoru a rozšíření testování uchazečů. V procesu přijímání pracovníků navrhnu nově zaměstnaným pracovníkům rozdávat brožury, které budou obsahovat pracovní a organizační řád společnosti.

## **8.2 Doporučení pro nábor zaměstnanců**

Ačkoliv společnost využívá několik zdrojů náboru pracovníků a několik metod na jejich získávání, stále se potýká s nedostatkem kvalitních zaměstnanců, které by mohla přijmout. Obecně lze také říci, že nábor za posledních 10 let ve společnosti neprošel žádnou velkou změnou ani úpravou.

### **8.2.1 Strategie a politika náboru pracovníků**

Po prozkoumání náborového procesu ve firmě, jsem dospěla k závěru, že firma nemá zavedený žádný systém, na základě kterého by posuzovala úspěšnost jednotlivých náborových metod. Posouzení stavu, zda je současný systém náboru nových pracovníků efektivní, lze tedy pouze odhadovat, jelikož posouzení efektivnosti vynaložených nákladů na nábor pracovníků z jednotlivých zdrojů se ve společnosti nijak neeviduje ani nesleduje. Tuto skutečnost připisuji neexistenci zdokumentované strategie a politice náboru pracovníků ve společnosti.

Na základě zjištěných skutečností tedy navrhuji, aby personalista společnosti tuto strategii vypracoval a rozpracoval tak jednotlivé metodiky a současné probíhající procesy náboru pracovníků. Díky vytvořené strategii a politice náboru pracovníků, jejímž obsahem bude kromě jiného analýza efektivnosti, bude firma schopná posoudit efektivnost jednotlivých náborových metod, a to pomocí nákladů, které byli na daný nábor pracovníků vynaloženy. Ve firmě ELITEX OK s.r.o. doporučuji zavedení analýzy následujících ukazatelů:

- Náklady vynaložené na daný zdroj náboru zaměstnanců,
- množství přihlášených kandidátů z jednotlivého zdroje,
- množství vhodných kandidátů pocházejících z jednotlivého zdroje,
- množství nevhodných kandidátů pocházejících z jednotlivého zdroje,
- časovou zátěž personalisty spojenou s nábořem z konkrétního zdroje.

Na základě analýzy následujících ukazatelů bude možné stanovit, které zdroje při náboru pracovníků umožňují získat vhodného kandidáta při maximální úspoře nákladů (společnost ovšem nesmí též zapomínat na sledování kvality přihlášených uchazečů).

Vytvořená strategie a politika náboru pracovníků by měla vycházet z celkové strategie společnosti a navazovat na její vizi a poslání. Po jejím schválení jednatelem společnosti by se měla stát společným a sdíleným materiálem pro veškeré firemní úseky.

### 8.2.2 Externí zdroje nábory pracovníků

Společnost ELITEX OK s.r.o. využívá řadu externích zdrojů pro nábor pracovníků, které různě kombinuje. Pro připomenutí uvádím následující seznam veškerých používaných externích zdrojů firmy:

- Inzerce – městské vývěsky, místní noviny Jizeran Jablonec nad Jizerou,
- internet – internetové stránky firmy,
- úřad práce,
- škola – Integrovaná střední škola a odborné učiliště Vysoké nad Jizerou.

Z následujících externích zdrojů je patrné, že firma volí hlavně zdroje, jejímž prostřednictvím probíhá nábor pracovníků s minimálními, či žádnými náklady. Jak mi přiznal personalista, firma používá posledních 10 let pořád stejné zdroje nábory externích pracovníků a vůbec tak neraguje na měnící se formy jejich získávání, které vznikly díky rozvinutí nových portálů v informační technologii.

Firmě tedy navrhuji využívat jeden nejznámější pracovní portál v České Republice ([www.prace.cz](http://www.prace.cz)). Uveřejnění na tomto pracovním portálu je vhodné pro vedoucí, odborné i manuální pozice, včetně pracovních míst, na které je přijímáno více pracovníků. Náklady na zveřejnění nabídky jednoho pracovního inzerátu v případě této varianty budou sice trochu vyšší - standardní inzerát uveřejněný na 30 dnů na internetových stránkách + inzerce v deníku zdarma vychází na 4 235 Kč včetně DPH (Prace.cz, 2014). Na druhou stranu si ale myslím, že využití tohoto internetového portálu by mělo zajistit přilákání řady vhodných uchazečů z celého Libereckého kraje, jelikož tento pracovní portál má masový dopad.

Jak jsem se již zmínila v podkapitole „Využívané metody při nábory pracovníků ve firmě ELITEX OK s.r.o.“, firma spolupracuje s Integrovanou střední školou a odborným učilištěm ve Vysokém nad Jizerou. Rozhodně bych doporučila firmě pokračovat v projektu z loňského roku, kdy věnovaly obě instituce velké množství času, aby otevřely nový učební obor Obráběč kovů na střední škole. Bohužel, kvůli nízkému počtu přihlášených uchazečů nebyl projekt zatím ještě realizován. Myslím si, že je třeba informovat více

veřejnost o možnostech studia tohoto učebního oboru, a tak firmě společně se střední školou doporučují, aby informovaly žáky základních škol v okolí města Jablonec nad Jizerou. V dostatečném předstihu před konečným termínem odevzdání přihlášek na střední školy či učiliště, by firma nabízela exkurze pro žáky těchto základních škol, v nichž by byli informováni o možné pracovní nabídce po úspěšném absolvování tohoto oboru a byli by provedeni po areálu firmy. Cílem této aktivity by bylo vytvořit a rozvinout zájem o tento specifický a zajímavý obor z oblasti strojírenství a získat tak potenciální kvalifikované zaměstnance. Provádění těchto prohlídek by bylo v kompetenci mistra soustružny, který má dokonalý přehled o všech činnostech, které probíhají v úseku výroby, do něhož pracovní pozice obráběč kovů patří.

Firma ELITEX OK s.r.o se prezentuje na "Strojírenském veletrhu " v Brně a v Německu na "Hannover Messe", kde se snaží získávat potenciální zákazníky. Jelikož se jí tato technika osvědčila, doporučují firmě též prezentaci na veletrzích, týkajících se získávání lidských zdrojů. Každoročně se pořádá řada pracovních veletrhů, které navštěvují budoucí či současní absolventi škol a uchazeči o zaměstnání. Na těchto veletrzích se setkávají se zástupci jednotlivých firem nabízejících nové pracovní příležitosti či volná pracovní místa. Bezpochybnou výhodou těchto veletrhů je osobní setkání s potenciálním uchazečem a oboustranná výměna informací. Firma by se rozhodně měla zúčastnit veletrhu EDUCA MY JOB, který probíhá každoročně v Liberci. Ostatní známé veletrhy většího rozsahu jsou trochu vzdálené, ale v úvahu by připadaly například také Profesia Days, Jobs Expo a Career Days, které probíhají již tradičně v Praze (Pracovní veletrhy, 2014).

### **8.3 Doporučení po výběr pracovníků**

Výběr pracovníků je ve firmě řešen pomocí dvou fází – fáze předběžné a fáze vyhodnocovací. Do předběžné fáze spadá přijímací pohovor a testování uchazečů.

### 8.3.1 Přijímací pohovor

Při přijímacím pohovoru se personalista nedrží žádného připraveného seznamu otázek, veškerou konverzaci vede na základě svých zkušeností a dle reakcí konkrétního uchazeče na jednotlivé otázky. Může se tak stát, že otázky z přijímacího pohovoru se mohou u jednotlivých uchazečů lišit, což ve výsledku může zkreslit představy personalisty o uchazečově charakteru. Navrhuji personalistovi, aby se zamyslel nad nejčastěji pokládanými otázkami, sepsal si je a vypracoval si přesný seznam otázek, kterých se bude po dobu přijímacího pohovoru držet. Získá tak jistotu, že žádná otázka nebude opomíjena a všichni uchazeči budou mít naprosto stejné podmínky a šance u přijímacího pohovoru uspět.

Paleta možných otázek k přijímacímu pohovoru je velmi široká, a proto pro představu uvádím pouze základní výčet otázek, které by si mohl personalista zahrnout do svého seznamu:

Otázky směřující na dosavadní uchazečovi pracovní zkušenosti:

- Jaká byla Vaše pracovní náplň v posledním zaměstnání?
- Co považujete za svůj největší pracovní úspěch?

Otázky směřující na organizaci:

- Proč se ucházíte o zaměstnání právě u nás?
- Co víte o naší společnosti?

Otázky směřující na charakter uchazeče:

- Jaké si myslíte, že jsou Vaše silné a slabé stránky?
- Proč bychom měli vybrat právě Vás na tuto pracovní pozici?
- Co Vás motivuje k práci?

Otázky zjišťující uchazečovo očekávání:

- Jaké máte profesní cíle pro příštích 5 let?
- Jak si představujete své finanční ohodnocení?

- Kdy můžete nastoupit?

### **8.3.2 Testování uchazečů**

V organizaci se testují pouze odborné znalosti uchazečů, kteří se ucházejí o administrativní pozice. Testováním se ověřuje znalost práce na počítači, jazykové znalosti (němčina) a zaúčtování účetních operací. Žádné psychodiagnostické testy osobnosti se ve společnosti neprovádějí. Navrhuji firmě ELITEX OK s.r.o. zavedení osobnostních testů, díky nimž získá personalista zajímavé informace o jednotlivých uchazečích, usnadní mu to rozhodování při výběru a později může použít výsledky při budování pracovních týmů. V dnešní době je možné koupit různé druhy těchto testů online na internetu a získat ihned jejich vyhodnocení pomocí kreditového systému. Personalista tak získá přístup k výsledkům, aniž by musel test vyhodnocovat a ovládat odborné znalosti z oblasti psychologie. Použitím osobnostních testů se může předcházet zaměstnání laxních a labilních jedinců.

### **8.3.3 Záznamový arch**

Ve vyhodnocovací fázi si personalista s vedoucím oddělení znovu prostudují životopisy uchazečů, kteří byli pozváni na pohovor, sdělí si svoje dojmy ze setkáním s nimi a projdou si jednotlivé poznámky. Poznámky o jednotlivých uchazečích si oba zaznamenávají již během přijímacího pohovoru. Nejčastěji si zapisují odpovědi na položené otázky, celkový dojem o uchazeči a styl jeho komunikace. Tyto odpovědi si zapisují přímo do vytištěného životopisu od uchazeče a jak oba přiznávají, často to bývá velmi nepřehledné. Doporučuji tedy personalistovi, aby vypracoval šablonu záznamového archu, do kterého by si s jednotlivým vedoucím zapisoval poznámky o uchazeči a pomocí hodnotící škály by známkoval jednotlivé uchazečovi charakteristiky. Tento záznamový arch by velmi usnadňoval vyhodnocovací fázi, při které by bylo jasné patrné, jaké jsou uchazečovi silné a slabé stránky a jak si při přijímacím pohovoru vedl. V příloze D jsem navrhla příklad záznamového archu, který by společnost ELITEX OK s.r.o. mohla využívat.



## **8.4 Doporučení pro přijímání zaměstnanců**

Uchazeč, který byl vybrán na základě přijímacího pohovoru, se nejprve sejde s personalistou na informační schůzce, na kterou si musí přinést občanský průkaz a zápočtový list od předchozího zaměstnavatele. Firmě doporučuji požadovat také výpis z trestního rejstříku, který poslouží k prověření trestní bezúhonnosti nově přijatého zaměstnance. V případě, že zaměstnancův trestní rejstřík bude obsahovat záznam, nemělo by to automaticky znamenat, že práci nedostane. Pokud nastane tato situace, doporučuji firmě posoudit danou situaci a promluvit si o ní s přijímaným zaměstnancem. Může se například jednat o způsobení nepřilíš vážné dopravní nehody, což by na vykonávání daného povolání nemělo žádný vliv. Každopádně je lepší výpis z trestního rejstříku vyžadovat a získat tyto informace o zaměstnanci hned na začátku, než aby byl později zaměstnavatel nepříjemně překvapen.

Proces přijímání zaměstnanců ve firmě ELITEX OK s.r.o. je plně funkční a nenašla jsem žádné nedostatky, které by potřebovaly vylepšit. Firma nového zaměstnance provede po pracovišti, seznámí ho s nejbližšími kolegy, podepíše s ním pracovní smlouvu, vyplní dotazník, ústně ho seznámí s jeho právy a povinnostmi, zařadí ho do firemní evidence, seznámí ho s hygienickými podmínkami, firemní kulturou, bezpečností a ochranou zdraví

### **8.4.1 Příručka zaměstnance**

Pro lepší informovanost nově přijatých zaměstnanců navrhuji firmě, aby vytvořila „Příručku zaměstnance“. Tato příručka by obsahovala nejdůležitější informace, které by měl každý nový zaměstnanec společnosti znát (jeho práva a povinnosti, firemní kulturu, informace o vnitřním fungování společnosti). Zaměstnanec díky příručce získá základní povědomí o fungování firmy, čímž se v budoucnosti může výrazně zkrátit doba potřebná pro jeho adaptaci.

Pro lepší příklad uvádím základní oblasti, které by měla „Příručka zaměstnance“ obsahovat:

- Úvod (privítání ve společnosti, vysvětlení důvodu existence příručky),
- základní principy společnosti,

- informace důležité pro správný vstup do zaměstnání (zkušební a pracovní doba, evidence docházky),
- bezpečnost a ochrana zdraví při práci (hlášení úrazů, zákaz kouření a požívání alkoholických nápojů a omamných látek na pracovišti),
- firemní komunikace (internet, firemní e-mail, řešení stížností),
- pracovní podmínky (stravování ve firemní jídelně, použití firemního zařízení, dress code),
- vzdělávání a kariéra (hodnocení, školení),
- pracovní volno (nárok na dovolenou, návštěva lékaře),
- zaměstnanecké výhody (příspěvky na stravování ve firemní jídelně, 5 týdnů dovolené).

Tuto příručku by každý nový zaměstnanec obdržel v tištěné podobě první den jeho nástupu do práce, kde by si ji prostudoval a uložil pro pozdější potřeby (příručku může využít, pokud by si v budoucnosti nevěděl s něčím rady a nechtěl by se vyptávat spolupracovníků). Tato příručka může zaměstnanci pomoci hlavně v prvních pracovních dnech, kdy je každý nový zaměstnanec nesmělý a díky této příručce se bude cítit na novém pracovišti lépe. Další výhodou je jistě usnadnění práce přímých nadřízených nově přijatých pracovníků, kteří se budou moci věnovat důležitějším záležitostem, než je seznamování nováčků s chodem firmy.

## **Závěr**

Pracovníci společnosti se řadí mezi hlavní činitele, kteří ovlivňují úspěšné fungování chodu celého podniku. Je tedy důležité, aby organizace disponovala kvalifikovanými a schopnými zaměstnanci, kteří přispějí k plnění podnikových cílů a prosazování společnosti na trhu. Je třeba budovat kvalitní kolektiv pracovníků, kteří budou pracovat v příjemné a přátelské atmosféře, se správnou motivací, za spravedlivou odměnu a budou s vedoucími pracovníky otevřeně komunikovat.

Pracovníkům je třeba věnovat zvýšenou pozornost hned v počátcích jejich získávání, a proto se nábor, výběr a přijímání pracovníků řadí mezi nejdůležitější personální činnosti společnosti. Mezi hlavní úkoly výše zmíněného procesu patří zvolení správných náborových zdrojů a metod, které povedou k získání vhodných kandidátů na obsazované pracovní místo. Z těchto vhodných kandidátů později organizace přijme toho nejvhodnějšího, který se stane zaměstnancem společnosti.

Cílem mé diplomové práce bylo získání poznatků o průběhu náboru, výběru a přijímání pracovníků ve společnosti ELITEX OK s.r.o. a následně posoudit stávající průběh jejich provádění. V případě zjištění nedostatků v některém z procesů, jsem měla navrhnout vhodná doporučení a opatření, která by vedla k zlepšení stávající situace.

První část mé diplomové práce, která je zároveň i teoretická, je zaměřena na obecný popis výše zmíněných oblastí, týkajících se personální práce.

Praktickou část jsem vypracovala ve společnosti ELITEX OK s.r.o. sídlící v Jablonci nad Jizerou. K analýze stávající situace a popisu společnosti jsem využila její interní materiály, internetové stránky firmy, strukturovaný rozhovor s personalistou s předem připraveným seznamem otázek. Ve společnosti neexistuje samostatné personální oddělení, a tak veškerá odpovědnost za vykonávané personální práce v podniku leží na řediteli společnosti, který funguje zároveň i jako personalista. Pracovníci jsou v této firmě získávány z interních i externích zdrojů. Mezi hlavní používané metody náboru pracovníků patří inzerce (místní noviny Jizeran Jablonec nad Jizerou, vývěsky po městě) a jejich internetové stránky.

V posledních letech firma také aktivně spolupracuje s Úřadem práce v Semilech a Integrovanou střední školou a odborným učilištěm ve Vysokém nad Jizerou. Velmi oblíbenou a účinnou metodou se také stalo doporučování uchazečů od stávajících zaměstnanců společnosti. Výběr pracovníků probíhá pomocí přijímacího pohovoru a testování odborných znalostí u vybraných pozic na administrativní pracovníky. Fáze přijímání je rozdělena do informační schůzky a prvního pracovního dne nového zaměstnance, kde se vyřeší veškeré formality, pracovník je uveden na pracoviště a představen svým novým kolegům.

V závěrečné části jsem uvedla doporučení a opatření, která se vztahují ke zkoumaným procesům náboru, výběru a přijímání zaměstnanců ve společnosti ELITEX OK s.r.o.. Ve fázi náboru pracovníku jsem navrhla personalistovi, aby vytvořil strategii a politiku náboru pracovníků, která ve společnosti chybí. Dále by měla společnost začít využívat služby internetových pracovních portálů a navštěvovat pracovní veletrhy, kde by mohla získat vhodné uchazeče na volná pracovní místa. Pozornost ve fázi výběru pracovníků jsem zaměřila na přijímací pohovor, jehož průběh by měl vylepšit předem připravený seznam otázek, kterých se bude personalista držet. Odpovědi na tyto otázky by měly být zapisovány do šablony záznamového archu, v němž budou na hodnotící škále též zapisovány uchazečovi charakteristiky a způsob jeho komunikace. Proces přijímání pracovníků ve firmě se jeví jako funkční, přesto bych doporučila vytvoření brožúrky pracovního a organizačního řádu, kterou by každý nový pracovník dostal v tištěné podobě v den jeho nástupu do práce.

Doufám, že poznatky z mé diplomové práce, zejména doporučení a zlepšující návrhy sklídí v organizaci kladný ohlas a budou uplatněny v praxi. Mohly by posloužit jako vodítko pro personalistu, jak proces náboru, výběru a přijímání pracovníků ve společnosti ELITEX OK s.r.o. více zkvalitnit a vylepšit.

## Seznam bibliografických záznamů

1. ARVEY, R. D., L. G. RENZ. Fairness in the Selection of Employees. *Journal of Business Ethics*. [online]. Netherlands, 1992. [vid. 2014-03-10].  
Dostupné z licencované databáze:  
[http://search.proquest.com/docview/198076467/F7CC11A2E0FE4304PQ/1?](http://search.proquest.com/docview/198076467/F7CC11A2E0FE4304PQ/1?accountid=17116#)  
[accountid=17116#](http://search.proquest.com/docview/198076467/F7CC11A2E0FE4304PQ/1?accountid=17116#)
2. BARTOŠOVÁ, H., J. BARTOŠ. *Řízení a rozvoj lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola regionálního rozvoje, s.r.o. , 2011. ISBN 978-80-87174-08-1
3. BLÁHA, J. et al. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1.vyd. Brno: CP Brooks, a.s., 2005. ISBN 80-251-0374-9
4. DALE, M. *Vybíráme zaměstnance: Základní znalosti personalisty*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2007. ISBN 978-80-251-1522-0
5. DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4
6. ELITEX OK s.r.o. [online]. Jablonec nad Jizerou, 2014. [vid. 2014-03-02].  
Dostupné z: <http://elitexok.cz/firma.htm>
7. Integrovaná střední škola Vysoké nad Jizerou. [online]. Vysoké nad Jizerou, 2014. [vid. 2014-04-15]. Dostupné z:<http://www.iss-vysokenj.cz>
8. KAHLE, B., J. STÝBLO. *Praktická personalistika*. 3. vyd. Praha: Pragoeduca, 1998. ISBN 80-85856-60-3
9. KASPER H., W. MAYRHOFER. *Personální management: Řízení organizace*. 3.vyd. Přel. Bruno Cempírek a kol. Praha: Linde s.r.o., 2005. ISBN 80-86131-57-2

10. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-168-3
11. KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. vyd. Havlíčkův Brod: Grada Publishing a.s., 2007. ISBN 978-80-247-2202-3
12. LIKERT, R. *The Human Organization: Its Management and value*. New York: McGraw Hill, 1967. ISBN 0-07-037851-7
13. MAYEROVÁ, M., J. RŮŽIČKA. *Moderní personální management*. 1. vyd. Praha: H+H, 2000. ISBN 978-80-8602-265-9
14. MOHELSKÁ, H., S. ROŠICKÝ, M. ŠABATOVÁ. *Personální management*. Univerzita Hradec Králové: Gaudeamus, 2003. ISBN 80-7041-485-5
15. MILKOVICH G. T., J. W. BOUDREAU. *Řízení lidských zdrojů*. 6. vyd. Přel. Mojmir Koš a kol. Praha: Grada a.s., 1993. ISBN 80-85623-29-3
16. Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR. *Operační program lidské zdroje a zaměstnanost*. Evropský sociální fond v ČR. [online]. Praha, 2013. [vid. 2014-03-21]. Dostupné z: <http://www.esfcr.cz/07-13/oplzz>
17. Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR. *Podporujeme naše zaměstnance ve specifických znalostech a dovednostech*. Evropský sociální fond v ČR. [online]. Praha, 2014. [vid. 2014-03-20]. Dostupné z <http://www.esfcr.cz/projekty/podporujeme-nase-zamestnance-ve-specifickych- znalostech-a>
18. Ministerstvo práce a sociálních věcí. *Zákon č. 262/2006 Sb.* [online]. Praha, 2006. [vid. 2014-02-20]. Dostupné z: [http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=z262\\_2006\\_2](http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=z262_2006_2)

19. Prace.cz. *Inzerujte pracovní pozici*. [online]. Praha, 2014. [vid. 2014-01-19].  
Dostupné z: <http://firmy.prace.cz/>
20. Podnikator. *Přístupy k vytváření pracovních úkolů a pracovních míst*. [online]. Praha, 2012. [vid. 2014-03-24]. Dostupné z: <http://www.podnikator.cz/provoz-firmy/management/rady-pro-manazery/n:17515/Pristupy-kvytvareni-pracovnich-ukolu-a-pracovnich-mist>
21. Rozvoj kariéry. *Pracovní veletrhy 2014*. Praha, 2014. [vid. 2014-01-17]. Dostupné z: <http://www.rozvoj-kariery.cz/kalendar/pracovni-veletrhy>
22. WEATHER, W. B., K. DAVIS. *Lidský faktor a personální management*. Praha: Victoria Publishing, 1992. ISBN 80-85605-04-X

## Seznam příloh

Příloha A – Seznam strojů společnosti ELITEX OK s.r.o.....	(1 strana)
Příloha B – Seznam otázek pro personalistu společnosti ELITEX OK s.r.o.....	(4 strany)
Příloha C – Šablona pracovní smlouvy firmy ELITEX OK s.r.o.....	(1 strana)
Příloha D – Příklad záznamového archu.....	(1 strana)



## Příloha A – Seznam strojů společnosti ELITEX OK s.r.o.

Druh opracování	Stroje
Řezání materiálu	Pásová pila 2x ... AMADA, FMB, Kotoučová pila PKA, PMA
Soustružení	NC-soustruhy 6x ... SPR, SPT, SPL, SPN, Poloautomaty 7x ... AN, ANK, AB, SP, SPW, Revolvery 11x ... R5, SU, SV
<b>Čelní ozubení</b>	
Odvalovací frézování	15x ... PE (Pfauter), OFA, FO, OF (TOS), Lambent
Odvalovací obrábění	9x ... OHA, OHO, OH (TOS)
Obrázení, konvoidní frézování	6x ... ZFTK, KH (Modul)
<b>Výroba šneků</b>	
Odval. frézy na šneková kola	2x ... GFL
<b>Broušení</b>	
Rovinné broušení	3x ... BPH, BPV
Povrchové broušení	2x ... BH, BUA
Broušení děr	5x ... BDA
Broušení ozubení	5x ... NZA (Reishauer), OBP (TOS), NILES
<b>Zaoblování zubů</b>	1x ... ZRU
<b>Frézování drážek</b>	1x ... FNS
<b>Tepelné zpracování</b>	
Zušlechťování + kalení	4x ... NH pec komorová, pec vozíková
Cementování	1x ... Monocarb KPO

## **Příloha B - Seznam otázek pro personalistu společnosti ELITEX OK s.r.o.**

- **Kdo má na starosti personální procesy ve Vaší společnosti?**

Z důvodů krize, která přišla v roce 2007, kde došlo k výraznému snížení výroby a následně s tím i počtu zaměstnanců z cca 80 na zhruba 50 lidí, byly tyto personální procesy dány za úkol a má je v režii ředitel společnosti, který je tedy zároveň i personalista.

- **Řídíte se při náboru a výběru pracovníků určitou strategií či politikou?**

Strategie náboru pracovníků v současné době dá se říci není, potřeby náboru se řídí striktně obsazením jednotlivých pozic ve výrobním závodě a nutnost náboru je realizována dá se říci z nutnosti při výpovědi jednotlivých zaměstnanců, úmrtí zaměstnanců, či odchodu do předčasného, nebo klasického důchodu.

- **Máte strategii náboru a výběru pracovníků zdokumentovanou?**

Jediná dokumentace, která je v současné době dohledatelná je životopis jednotlivých uchazečů o zaměstnání, co se týče dokumentace o strategii a výběru pracovníku - ta neexistuje.

- **Kdo vyvíjí popisy pracovních míst?**

Popis pracovního místa nového zaměstnance vytváří jeho budoucí příslušný vedoucí, kde přímo v „dohodě o poskytování smluvní mzdy“ specifikuje konkrétní úkoly, které na dotyčného zaměstnance budou kladeny.

- **Jsou profily pracovních míst pravidelně aktualizované?**

I když je pracovní smlouva podepisována na dobu neurčitou, tak „dohoda o poskytování smluvní mzdy“ má vždy trvání do konce roku, při dalším obnovení této dohody může být profil tohoto místa aktualizován, i když v posledních letech to z důvodu nedostatečného času nebylo praktikováno.

- **Jaké dokumenty vyžadujete od uchazečů?**

Od uchazečů o zaměstnání je pro mne dostačující jejich profesní životopis, a telefonní kontakt. V případě dohody o nástupu zaměstnance je po něm kromě čísla účtu a pojišťovny vyžadována ještě vstupní lékařská prohlídka.

- **Jaké metody pro získávání pracovníků se Vám nejvíce osvědčily?**

Inzerce, internetové stránky firmy, úřad práce, spolupráce s Integrovanou střední školou a odborným učilištěm Vysoké nad Jizerou a doporučovací metoda, kdy při hledání potenciálního uchazeče o zaměstnání současní pracovníci rozšíří zprávy o volném pracovním místě mezi okruh svých známých.

- **Kde všude inzerujete volná pracovní místa?**

Volná pracovní místa nabízíme: vývěskou na obecním úřadě, kontaktem na Úřadu práce, na našich webových stránkách firmy, vývěskou na vrátnici, v místních novinách Jizeran Jablonec nad Jizerou.

- **Hlásí se Vám dostatečný počet kvalifikovaných kandidátů na volná pracovní místa?**

Kvalifikovaného uchazeče není možné v současné době sehnat, a když už se někdo kvalifikovaný najde, tak to většinou skončí na jeho představě o mzdě. Z pohovorů, které jsem s uchazeči absolvoval můžu říci, že se k nám hlásí uchazeči většinou z oborů číšník, kuchař, řidič nákladních aut věk kolem 55let, neboť jim se již nejedná tolik o peníze, ale o přežití doby do důchodu.

- **Spolupracujete při získávání zaměstnanců se školami či univerzitami?**

Ano, s Integrovanou střední školou a odborným učilištěm Vysoké nad Jizerou.

- **Využíváte služeb úřadu práce. Jaké máte zkušenosti s těmito kandidáty z úřadu práce?**

Po zkušenostech z úřadu práce, kdy si k nám uchazeči chodily jen pro razítko jsme byli zklamaní. Avšak v současné době je možnost při splnění podmínek daného

uchazeče získat dotaci na vzdělávání, která je časově omezená cca 6měsíců, což se nám od ÚP na dotyčné nové zaměstnace povedlo získat.

- **Jaké zaměstnanecké výhody pro zaměstnance nabízíte?**

Ve firmě si hledíme férového a slušného jednání, při popisu jejich činnosti je občas lákavá nabídka jednosměnného provozu či 5týdnů dovolené, smlouvu na dobu neurčitou

a závodní stravování.

- **Zvažuje přednostně nábor zaměstnanců z interních zdrojů?**

Jednoznačně, dotyčný zaměstnanec, který dá tip, nebo někoho přivede, si z lidského hlediska nedovolí dovést do firmy někoho se špatným charakterem.

- **Jak provádíte interní inzerci volných pracovních míst?**

Jak už jsem v jiných bodech zmínil, na poradách vedení, které se dělají 1x týdně jsou jednotliví vedoucí informováni o nutnosti sehnání zaměstnance na dotyčnou pozici, tito vedoucí tuto informaci poté šíří mezi zaměstnance.

- **Kdo vypracovává kritéria pro vhodnost či nevhodnost kandidátů?**

Jako ředitel společnosti a zároveň personalista nemám žádná přesně daná kritéria, řídím se referencemi od bývalých zaměstnavatelů daného zaměstnance, dále pak dám na svůj subjektivní úsudek z osobního jednání s daným uchazečem a i na příslušné reference od zaměstnanců, neboť Jabloneček je tak malé městečko, že se tam lidé znají navzájem.

- **Kdo vybírá z kandidátů toho nejvhodnějšího?**

V každém případě je výběr dotyčného zaměstnance řešen při poradě vedení, i když rozhodnutí je na personalistovi, hlavní slovo při výběru má jeho budoucí vedoucí.

- **Archivujete seznam vhodných kandidátů pro pozdější použití?**

Archivuji - ukládám si jejich životopis a telefonní číslo.

- **Jak probíhají výběrová řízení?**

Na základě přijímacího pohovoru, případně testování uchazečů. Účastníkovi jsou kladeny otázky a jsou dohodnuty podmínky nástupu do práce a stanovení příslušné mzdy. Po časové prodlevě, většinou 2-3 dny se s ním personalista telefonicky spojí a vzejde verdikt přijetí či nepřijetí.

- **Používáte více druhů výběrových řízení? (například dotazník + pohovor)?**

Nepoužíváme, pouze přijímací řízení a u některých pozic testování uchazečů. Pokud se rozhodneme špatně a bude s dotyčným novým zaměstnancem problém, tak je stále možnost během 3 měsíční zkušební doby se s ním rozejít.

- **Získáváte nějakým způsobem zpětnou vazbu od účastníků výběrových řízení?**

Nezískávám, pokud dotyčné pracovní místo obsadím, je pro mne další zpětná vazba neúspěšných kandidátů zbytečná, pokud by však byl s novým zaměstnancem problém, mám na neúspěšné kandidáty telefonní spojení.

- **Ověřujete u kandidátů reference a předchozí zaměstnání?**

Jednoznačně je to asi nejlepší možnost zjistit charakter dotyčné osoby.

- **Jaká přibližná doba uplyne od zveřejnění volného pracovního místa po jeho obsazení?**

To záleží na pracovní pozici. U pozic jako je uklízečka či vrátný je doba kratší, například cca 1 měsíc. U profesí, které jsou náročné a je k nim nutná kvalifikace, jako jsou například soustružník, frézař, brusič, to může být i několik měsíců.

- **Myslíte si, že je systém získávání pracovníků ve Vaší společnosti na dobré úrovni?**

To si nemyslím, tím že jsou strojařské profese špatně ceněny, je i výběr zaměstnanců velmi zúžen, nehledě k tomu, že zaučení člověka při výrobě ozubení může trvat i několik let, je pro naši firmu důležité vážit si každého zaměstnance, kterého máme.

**Příloha C – Šablona pracovní smlouvy firmy ELITEX OK s.r.o.**

**PRACOVNÍ SMLOUVA**

Zaměstnavatel ELITEX OK s.r.o. se sídlem v Jablonci nad Jizerou

Zaměstnanec.....  
Narozen dne .....  
Rodné číslo.....  
Bydliště.....

Uzavírají tuto  
**PRACOVNÍ SMLOUVU:**

- 1/ Zaměstnanec se přijímá na funkci .....
- 2/ Místo výkonu práce je .....sídlo firmy v Jablonci nad Jizerou
- 3/ Zaměstnanec nastoupí do práce dne .....
- 4/ Pracovní poměr se sjednává na dobu ..... neurčitou
- 5/ Zkušební doba se sjednává na dobu .....3. měsíce
- 6/ Výpovědní doby řeší §45 zákoníku práce
- 7/ Týdenní pracovní doba činí 37,5 hodiny týdně a je rovnoměrně rozvržena
- 8/ Za vykonanou práci obdržíte mzdu podle dohody o poskytování smluvní mzdy ( plat. výměru).
- 9/ Mzda je splatná měsíčně ve výplatním termínu dne 15. v následujícím měsíci.
- 10/ Práva a povinnosti zaměstnavatele i zaměstnance se řídí ustanoveními zákoníku práce a dalšími pracovněprávními předpisy.
- 11/ Tato smlouva byla sepsána ve dvou vyhotoveních, z nichž jedno převzal zaměstnavatel a druhé zaměstnanec.

V Jablonci nad Jizerou dne .....

.....  
Podpis zaměstnance

.....  
Podpis zaměstnavatele

## Příloha D - Příklad záznamového archu

### ZÁZNAMOVÝ ARCH

Přijímací pohovor dne: \_\_\_\_\_

Jméno hodnotitele: \_\_\_\_\_

Jméno účastníka: \_\_\_\_\_

Telefonní kontakt: \_\_\_\_\_

Zajímavosti, odpovědi na otázky:


---

---

---

---

---

Charakteristika	Hodnocení	Poznámky
Komunikační dovednosti	  	
Neverbální komunikace	  	
Informovanost o podniku	  	
Věrohodnost odpovědí	  	
Optimismus	  	
Schopnost rychle reagovat	  	
Formálnost oblečení, upravenost	  	

Převládající hodnocení:

